

3 1761 11849651 2



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761118496512>



INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE # 1

"BEST PRACTICE" NOTES

"BEST PRACTICE" NOTES are intended to communicate new or exemplary administrative practices, methods and services in both public and private sector organizations. Although some of the practices described may be significant to a single organization, the NOTES are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.

"BEST PRACTICE" NOTES are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Policy and Evaluation. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information contact

(613) 957-2434
2549

TAPS: AN EXAMPLE OF RENEWAL IN MATERIEL MANAGEMENT

Who has not dreamed of simplifying the lengthy and burdensome paperwork associated with most activities, or of eliminating the weaknesses inherent in one's approach to a task while improving service to the clients. Of course, such improvements would be inexpensive and would incorporate the knowledge and expertise of one's colleagues.

Well, the materiel management community has realized this dream by developing an automated, integrated purchasing system called TAPS. The flexibility and adaptability of this tool not only serves the needs of users and managers but makes the whole purchasing process more cost-effective and easier. The system's simplicity also allows greater delegation and decentralization. With a single stroke, the materiel management community is achieving several goals. How was this possible?

TAPS - Eliminating the Paperwork

TAPS* is an automated purchasing system that covers the operational and administrative steps of the process, from placing the order to receipt of the goods. It is also a comprehensive system, which means that acquisitions can be done entirely by computer, without filling out an array of forms and waiting an interminable length of time before receiving the necessary authorizations. The efficiency and speed of the purchasing system are thereby simplified and enhanced.

Since all operations and administrative steps are integrated in the program, users merely have to call up the program on their screens to place an order. Essentially, this is how TAPS operates. The various offices and sectors of the organization enter their orders directly in the system. Once the order has been entered, it is transmitted by network or on diskette to the

to the designated suppliers. Still via the computer, the necessary functional and administrative approvals are obtained and orders are automatically printed on standard SSC forms. We should point out that four forms have been incorporated in TAPS: (1) the order form, (2) the standing offer order form, (3) the form for ordering from SSC stores, and (4) the form for ordering non-stocked goods.

When the goods are received, TAPS further facilitates the purchasing process by checking the order against the invoice. The goods delivered are entered in a delivery log and given control numbers. This means that when the invoice is received, even before payment is authorized, the order and the control number from the delivery log can be traced and compared to ensure that all of the order's requirements have been met and the billed price is the same as the agreed price.

TAPS - A Management Tool

Every manager likes to have a handle on how operations are going. However, it is often difficult and time-consuming to get an overall picture of the situation. One has to wait for reports that can take a while to appear, particularly if the operations and administrative procedures involved are complex. TAPS provides instant monitoring with a constantly updated source of information.

One of TAPS's greatest advantages is that it can give any user, manager or client instant access to information on the status of their purchase requests. This means that a user can know precisely what is happening, solve problems as they occur and make changes accordingly. The system's

accessibility also improves the monitoring capabilities of responsibility centres managers and various administrative sections. Since all purchases and orders are carried out by and in the TAPS system, everything is recorded and stored by the system. Not only does TAPS facilitate processing of acquisitions, but it makes it possible to develop a data bank on all of the steps relating to materiel purchasing, which in turn facilitates monitoring and control of the purchasing cycle from initiation of the requisition to receipt of the goods. Report generating is also easier, making TAPS an excellent management tool as well.

The information provided through TAPS can also be very useful in managing financial commitments. The TAPS 4 module (called "financial authority") enables certain organizations to use TAPS not only to reconcile and manage their invoices, but also to manage the setting up of accounts. The Canadian Museum of Civilization, for example, delegated this responsibility to its material management section. By connecting TAPS and its TAPS 4 module directly to such financial programs as ARCS (or FINCON), material management is able to use the extensive data available on expenditures and funds committed to goods acquisitions to indicate the financial commitments that must be set aside and to advise financial services when it is time to reconcile invoices.

TAPS - The Simpler, The Better

The system's openness and flexibility is certainly the reason for its current widespread popularity. The designers of TAPS opted to focus on an intelligent use of the available

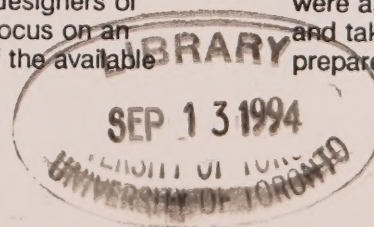
technology rather than to develop a highly complex and sophisticated system that required equally complex and sophisticated infrastructure. TAPS's base structure is so flexible, so open and so easily adapted that it is simple to adjust the system to the specific needs and infrastructure of individual users.

The system's flexibility allows the user organization to adapt and change it to suit its own needs and functional and administrative requirements. The manager in charge of automated systems has simply to add to the base structure the various parameters preferred by the organization, such as access security, authorization levels and authorization monitoring. TAPS is also highly compatible with other systems available on the market, making it readily connectible to in-house networks.

This is not the full extent of the system's flexibility, however -- indeed TAPS offers a series of 9 modules that can be purchased separately or together should users prefer more than one base structure.

TAPS - Partnership on Strategic Management

Although TAPS is the property of the federal government, it did not come about as a result of a directive from central agencies. Indeed, it is an instrument conceived by the materiel management community to respond to its operational and administrative needs. The history of the design of TAPS is therefore the history of a community of managers acting as strategic managers. They were able not only to act alone and take initiative but also to prepare for the future, fearing



neither investing in innovative products nor involving the private sector where it was useful and necessary.

The idea for an automated and integrated purchasing system was first formulated by a number of departments and agencies in the mid 1980s. Everyone was looking for a system that would (1) enable integral automation of processes to rationalize operations and reduce the paper burden, (2) create a data bank with instant access for managers and administrators, and (3) increase use of computers. Several departments had allocated significant financial resources to the development of such a system. "At the time, we were all operating in a vacuum, believing that our needs were unique ... each of us was trying to develop a centralized management system." TAPS showed that the needs were widespread and that everyone was trying to solve similar problems. One spin-off of TAPS was that it showed the benefits of working together while allowing each of the key participants to make better use of their financial resources.

Although TAPS is currently being used by some thirty federal departments and agencies, it was originally designed to fill a need identified by the National Transportation Agency (NTA). In 1987, the NTA hired **Advanced Systems Integrations Corp (ASI)** to design an automated material management system that would fulfil the three objectives mentioned above. This was how TAPS came into being.

The NTA was quick to share its new system with the entire materiel management community by registering it with the SSC Software Exchange

Service (SES). TAPS was tested by several departments and agencies; the new system's simplicity, flexibility and adaptability won rave reviews from most of them. TAPS has been adopted by several departments and has gradually become a system that increasingly responds to the needs of its users, thanks to the collaboration of everyone involved.

The exchange of information has both facilitated the development of a system that responds to everyone's needs and awakened a spirit of co-operation within the materiel management community. The community had always known that it had common needs and interests, but TAPS encouraged managers to work together and combine their efforts. With a similar system and needs, collaboration was essential.

In the summer of 1990, a TAPS User Group was formed to monitor use and explore avenues for improvement. This has been a valuable initiative that is largely responsible for the success of the system. At its monthly meetings, the group discusses problems and works out solutions together. This co-operative effort enhances the feeling of belonging that surrounds TAPS and attests to the desire to ensure the system's efficiency. These joint efforts have also resulted in a more cost-effective use of the financial resources allocated to the system's development and updating.

TAPS - A Delegation Instrument

Thanks to **Microsoft Windows 3.0** version that has just been developed, TAPS will be even more efficient and easier to use.

The new format is user-friendly, providing greater accessibility while integrating more operational and administrative steps and functions. All commands and functions are displayed as menus; users have merely to use the mouse to select the menu or function desired. Users do not need to be computer or purchasing experts to operate the system; they need only to follow the instructions and menus that appear on the screen. TAPS is capable of providing historical data, descriptions of materiel stocked by the department or SSC, and information on various suppliers. The user simply selects the type of information he or she wants. For example, if users do not know how to go about purchasing an item, they can select the "historical data" function to find out what other users have done and where they have purchased the item. By providing an up-to-date description of stocked materiel, TAPS makes it easier and faster for the buyer to locate the desired materiel.

By facilitating a wider sharing of information, the Windows format enhances materiel purchasing information management. The greater accessibility provided by TAPS means that the system can be an excellent delegation instrument. TAPS makes it possible for virtually anyone to have the authority to purchase materiel. A single person can perform all the steps in the purchasing process and at the end of the process simply selects the necessary requisition and pushes a button for it to be printed. TAPS allows for continuous control through its integration of the authorization levels and the user can learn

from the system (re: "historical data"). It is up to each department to select the type and level of delegation that suits its operations.

TAPS - Enhancing Roles

TAPS offers materiel management personnel an opportunity to redefine their own roles. By opening up the purchasing process and making this activity more accessible, TAPS frees certain employees from routine and unnecessarily burdensome tasks. They are then able to assume other, often more interesting and more stimulating tasks, such as providing training, advising users, and preparing user catalogues and lists.

TAPS is giving the materiel management community an opportunity to assume the role of consultant or facilitator to other groups.

The Future - What's on TAPS

TAPS continues to evolve. Designed originally as an in-house tool, the system will soon be connected to the electronic catalogue and order-taking

system, ECOTS. This network will provide an electronic link with SSC and clients-departments and will allow TAPS to be integrated with a variety of services, including the catalogue service.

Let's take a moment to consider the possibilities ... By connecting TAPS to the ECOTS network and with financial services, it would be possible to automate all transactions, from the selection of the item and the supplier to the payment (automatic withdrawal). In the case of standing offers, there could be a direct link with suppliers (who would also be connected to the network) and access to their price lists (which would be constantly updated) so as to be able to determine the best offer.

Some of the improvements to TAPS this year will be automated price histories, on-line accessibility to stocked item supply catalogues, access to data from the National Sourcing Information System for automated location of purchasing sources, the ability to consult and obtain catalogued standing offer data,

and a telephone help-line. These innovations will ensure that all aspects of material management are completely integrated.

Acquiring TAPS

The character base version of TAPS is readily available at no cost through the Software Exchange Service (SES) of SSC (information about the availability of the Windows version can be obtained at SES). ASI provides training to managers and users, as well as follow-up telephone and on-site support during the early stages of acquisition and implementation of the system.

If you require further information on the product or the most recent version of TAPS, please contact Jim Lowe of SES at 956-4731 or David Swift of ASI at 723-7374.

*TAPS = Transaction-based Automated Purchasing System

Prepared by: Louise Déry
Project Officer, Policy and
Evaluation, Administrative
Policy Branch, Treasury Board
Secretariat
June 1992.

Note: Copies of this and other Best Practice notes are available in electronic format in the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

Are you doing something creative in the field of administrative management? If yes, we want to hear from you so the information can be included in future editions of "Best Practice" Notes. If you have ideas to share, please get in touch with us at the number above. If you wish to receive future issues, please send us your name, address, department and phone number and we will add you to our mailing list.

tout premier lieu pour une utilisation-maison, le système pourra bientôt s'affilier au réseau SECC (système électronique de catalogue et ECOTS). Ce réseau fournira un lien électronique entre le MAS et les ministères clients et ouvrira le TAPS à une foule de services tels que les services de catalogues.

constamment mises à jour) et de déterminer la meilleure offre.

Cette année, TAPS

s'enrichira de l'automatisation

de l'historique des prix, de

l'accès direct au catalogue

des articles en stock, de la

fonction d'accès aux

données en mémoire dans le

Système national

d'information sur les achats

pour effectuer la localisation

automatisée des sources

d'achat, de la fonction de

consultation et d'extraction

des données conservées

dans les catalogues d'offres

permanentes, de

l'établissement d'une ligne de

dépannage, enfin, la gestion

du matériel sera

complètement intégrée.

L'acquisition de TAPS

Il est possible de se procurer

TAPS (version "caracté-

base" seulement, la version

"Windows" n'est pas encore

disponible pour information

contacter le SEL) sans frais par l'entremise du Service d'échange de logiciels du MAS. L'ASI offre une formation aux gestionnaires et aux utilisateurs. La compagnie assure aussi un suivi par téléphone ainsi qu'un service de dépannage sur les lieux pendant la mise en œuvre du système ainsi que pendant les premiers mois suivant l'acquisition.

Pour obtenir davantage d'informations sur le produit ou sur la version la plus récente du TAPS, n'hésitez pas à communiquer avec Jim Lowe du SEL au 956-4731 ou avec David Switt de l'ASI au 723-7374.

*TAPS = Transaction-based Automated Purchasing System

Préparé par Louise Dery
administrative
Direction de la politique
administrative
Conseil du Trésor
juin 1992

Faites-vous quelque chose d'intéressant dans le domaine de la gestion administrative? Le cas échéant, nous aimerions que vous communiquiez avec nous pour permettre de diffuser votre expérience dans un prochain numéro ci-haut. Si vous désirez recevoir nos prochaines livraisons, envoyez-nous vos nom, adresse, numéro de téléphone et le nom de votre ministère, et nous ajouterons votre nom à notre liste de diffusion.

Note: Vous trouverez une copie du présent article et d'autres Billets de «pratiques exemplaires» en format électronique sous le sumbole "ConnEXion" du Réseau intégré des cadres supérieurs. Ils se trouvent sous la rubrique «Documents de références» du babillard de la Politique administrative.

L'échange d'information permet non seulement la découverte d'un système répondant aux besoins de chacun, mais elle éveille chez la communauté de la gestion un esprit de coopération. On était désormais conscient que les besoins et les intérêts étaient communs. Le TAPS avait mis les gestionnaires devant l'impératif de collaborer et d'unir leurs efforts. Devant un système et des besoins similaires, la collaboration s'imposait.

Dès l'été 90 se forma un comité d'utilisateurs se donnant le mandat d'assurer un suivi et d'étudier les possibilités d'amélioration. Il s'agit là d'une heureuse initiative contribuant pour beaucoup au succès de TAPS. En effet, lors des réunions mensuelles, les problèmes sont soulevés et des solutions sont élaborées en commun. Cette collaboration raffermi le sentiment d'appartenance vis-à-vis du TAPS et attise la volonté de rendre le système efficace. La mise en commun d'efforts a en outre permis de rationaliser l'utilisation des ressources financières consacrées au développement et la mise à jour du système.

TAPS, un instrument de délégation

Grâce à la version Microsoft Windows 3.0, qui vient d'être mise au point, TAPS sera plus que jamais efficace et facile d'utilisation. Il s'agit d'une version de style "user friendly" offrant une plus grande accessibilité tout en intégrant davantage d'étapes opérationnelles et

administratives et comportant davantage de fonctions. Toutes les commandes et les fonctions sont présentées sous la forme d'un menu; l'utilisateur n'a qu'à sélectionner le menu ou la fonction qui lui convient à l'aide d'une souris. Nul besoin d'être un expert ou un habitué des procédures d'acquisitions, l'utilisateur n'a qu'à se laisser guider par les instructions et les menus qui apparaissent à l'écran. TAPS peut désormais fournir des données historiques, des descriptions du matériel en stock soit dans le ministère et soit au MAS et peut aussi fournir des informations sur les divers fournisseurs. L'utilisateur n'a qu'à choisir le type d'information qu'il souhaite recevoir. Par exemple, un utilisateur ne sait trop comment s'y prendre pour acquérir un article, en appuyant sur la fonction des <> données historiques >> il apprendra comment d'autres utilisateurs ont procédé et où ils se sont procuré l'article. De plus, en fournissant une description à jour du matériel en stock, TAPS facilite la tâche de l'acheteur qui trouve plus facilement et rapidement où il peut se procurer ce qu'il cherche.

En permettant un plus grand partage d'information, la version Windows ouvre ainsi la voie à une meilleure gestion de l'information sur les acquisitions du matériel. En outre, en offrant une plus grande accessibilité, TAPS peut s'avérer un excellent instrument de délégation. Puisque toutes les étapes du processus peuvent être franchies par une seule personne, qui n'aura en fin

de processus qu'à sélectionner son bon de commande et qu'à appuyer sur un bouton pour que le tout soit imprimé, puisque TAPS offre la possibilité d'un contrôle continu, puisque les niveaux d'autorisation sont intégrés dans le système, puisque les utilisateurs peuvent apprendre de TAPS, il en ressort que pratiquement tout le monde pourrait bénéficier du pouvoir d'acquérir du matériel. Libre à chaque ministère d'opter pour le type et le niveau de délégation qui lui convient.

TAPS, quand la technologie permet l'enrichissement des rôles

TAPS fournit au personnel chargé de la gestion du matériel une occasion de reformuler leur rôle. En effet, en décloisonnant l'acquisition de biens, en rendant cette activité plus accessible, TAPS permet de délivrer certains employés de tâches routinières et inutilement fastidieuses. Ceux-ci pourront désormais s'adonner à d'autres tâches souvent plus intéressantes et plus stimulantes. Comme par exemple, offrir de la formation, conseiller les utilisateurs, élaborer des catalogues ou des listes de fournisseurs.

TAPS offre donc à la communauté de la gestion du matériel la possibilité de se définir comme consultant ou de se donner un rôle de << facilitateur >>.

TAPS et l'avenir

Depuis sa création, TAPS ne cesse d'évoluer. Conçu en

TAPS, quand la gestion stratégique rencontre le partenariat

côté, nous cherchions à mettre au point un système de gestion centralisée. Or, TAPS allait montrer que les besoins étaient généralisés et que tous cherchaient à résoudre des problèmes similaires. Par voie de conséquence, TAPS allait montrer les bienfaits du partenariat tout en permettant aux principaux intéressés de faire une meilleure utilisation de leur ressources financières. En effet, si aujourd'hui le TAPS est utilisé par près d'une trentaine de ministères et organismes, au début le système a été conçu pour répondre aux besoins de l'Office national des transports du Canada (ONTC). L'ONTC avait, en 1987, chargé la firme **Advanced Systems Integrations CORP** (IASI), de lui fabriquer un système informatisé de gestion du matériel répondant aux trois objectifs plus haut mentionnés. C'est ainsi que TAPS fut élaboré.

L'ONTC s'empressa de faire bénéficier la communauté de son la gestion du matériel de son nouveau système en inscrivant le TAPS au Service d'échange de logiciels (SEL) du MAS. TAPS fit l'objet d'essais de la part de plusieurs ministères et organismes. La simplicité, la souplesse et la capacité d'adaptation du système enthousiasma la grande majorité d'entre eux. Plusieurs décidèrent alors de l'adopter. Peu à peu, TAPS est devenu un système répondant de mieux en mieux aux besoins de ses utilisateurs grâce à une collaboration de tous les instants.

Bien qu'il soit la propriété du gouvernement, TAPS n'est pas le fruit d'un mot d'ordre émanant des agences centrales. Il s'agit plutôt d'un instrument dont s'est doté la communauté de la gestion du matériel afin de répondre à ses besoins opérationnels et administratifs. L'histoire de la mise en forme du système TAPS est donc l'histoire d'une communauté de gestionnaires s'étant comportés en gestionnaires stratégiques. Ceux-ci ont non seulement su être autonomes et prendre des initiatives, mais ils ont su préparer l'avenir en n'ayant ni peur d'investir dans l'élaboration de produits innovateurs, ni peur d'impliquer le secteur privé là où son intervention était utile et nécessaire.

L'idée d'un système informatisé et intégré de traitement des achats s'est imposée dans plusieurs ministères et organismes dès le début des années 80. Tous cherchaient un système qui permettrait 1) d'automatiser intégralement les processus afin de rationaliser les opérations et de réduire le volume de papier, 2) de créer une banque de données à laquelle les gestionnaires et les administrateurs pourraient en tout temps avoir accès, 3) d'accroître l'utilisation des ordinateurs. Plusieurs organismes consacrèrent des sommes d'argent importantes afin de mettre au point un tel système. À cette époque nous opérons en vase clos, pensant que nos besoins étaient uniques...chacun de notre

l'origine de la grande popularité que connaît actuellement le TAPS. Les concepteurs du TAPS ont choisi de miser sur une utilisation intelligente de la technologie, plutôt que de s'engager dans la voie d'un système hautement complexe et sophistiqué exigeant des infrastructures elles aussi complexes et sophistiquées. TAPS possède une structure de base si souple, si ouverte et s'adaptant si aisément qu'il devient facile de la tailler selon ses propres besoins et infrastructures.

La souplesse du TAPS est en effet telle, qu'elle permet à l'organisme utilisateur de l'adapter et de le modifier selon ses besoins et ses spécificités fonctionnelles et administratives. Le gestionnaire chargé des systèmes informatiques n'a qu'à ajouter à la structure de base les divers paramètres souhaités par l'organisme, tels que les droits d'accès, les niveaux d'autorisation, ainsi que les suivis d'autorisation. De plus, TAPS offre une très grande compatibilité avec les systèmes proposés dans le marché, ce qui facilite son raccord aux réseaux-maisons.

La ne s'arrête cependant pas la souplesse du système. Pour les acquéreurs qui désiraient plus qu'une structure de base, TAPS offre un éventail de 9 modules pouvant être acquis soit séparément soit tous ensemble.

s'agit pour les utilisateurs de faire venir le programme à leur écran pour effectuer des commandes. Voici en gros comment TAPS fonctionne. Des commandes sont directement introduites dans le système par les divers bureaux et secteurs de l'organisme. Une fois introduites, les demandes sont aussitôt transmises, par l'intermédiaire du réseau ou d'une disquette, aux responsables de la gestion du matériel qui les préparent et les transmettent soit à l'Approvisionnement et Services Canada soit directement aux fournisseurs appropriés. Toujours par voie informatique, les commandes sont acheminées vers qui de droit afin de recevoir les autorisations fonctionnelles et administratives. Une fois les autorisations obtenues, les commandes sont automatiquement imprimées sur les formulaires standards du MAS. Précisons que 4 formulaires ont été incorporés au TAPS, soit: 1) le bon de commande, 2) le bon de commande subséquente à une offre permanente, 3) le formulaire pour commander aux magasins du MAS, 4) le formulaire permettant de commander des biens non stockés.

À l'étape de la réception des biens, TAPS facilite le processus d'acquisition en permettant de vérifier la compatibilité entre la commande et la facture. Chaque livraison de biens est inscrite dans un < registre d'inscription des livraisons > et reçoit un numéro de contrôle. Ainsi, lors de la réception de la

facture, avant même que le paiement ne soit autorisé, la commande ainsi que le numéro de contrôle du registre des livraisons peuvent être retracés et ensuite comparés pour s'assurer que toutes les exigences ont été satisfaites et que le prix exigé correspond au prix convenu. TAPS, un instrument de gestion

Tout gestionnaire aime avoir un oeil sur le déroulement de ses opérations. Cependant, il est souvent difficile et fastidieux d'avoir un aperçu global de la situation. On doit attendre des rapports qui peuvent mettre du temps à voir le jour, surtout si les opérations et les procédures administratives sont complexes. TAPS permet un contrôle de tous les instants tout en offrant une source d'informations constamment renouvelées.

D'abord parce que n'importe quel utilisateur, gestionnaire ou client, peut en tout temps obtenir instantanément des renseignements sur le statut des demandes présentées. Un utilisateur peut ainsi savoir précisément ce qui se passe, résoudre les problèmes aussitôt qu'ils se présentent et faire les ajustements en conséquence. Cette accessibilité améliore aussi la capacité de surveillance des gestionnaires des centres de responsabilité et des différents secteurs administratifs. Ensuite, puisque tous les achats et toutes les commandes sont effectués par et dans le système TAPS, tout est donc enregistré et mémorisé par le

système. En plus de faciliter le traitement des achats TAPS permet donc la constitution d'une banque d'informations sur toutes les étapes ayant trait à l'acquisition du matériel. Ce qui a pour effet de faciliter le contrôle et le suivi du cycle des acquisitions à partir de l'introduction d'une demande jusqu'à la livraison des biens. L'élaboration des rapports s'en trouve aussi facilitée.

La source d'information constituée par TAPS peut aussi s'avérer grandement utile pour la gestion des engagements financiers. Grâce au module TAPS 4 (appelé "financial authority") certains organismes utilisent non seulement TAPS pour régier et gérer leurs factures, mais aussi pour gérer l'établissement des comptes. A titre d'exemple, citons le Musée canadien des civilisations qui a délégué cette fonction à la gestion du matériel. En reliant directement TAPS et son module TAPS 4 à des programmes financiers tels que ARCS (ou FINCON), la gestion du matériel, qui bénéficie d'une information de première main relativement aux dépenses et aux montants engagés pour l'acquisition de biens, peut d'une part indiquer les engagements financiers devant être mis de côté et d'autre part aviser les services financiers lors du règlement des factures.

TAPS, < > pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple? > >

Souplesse et ouverture, voilà la stratégie de mise en oeuvre sans aucun doute à

INNOVATIONS

LES BILLETS DE "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

NUMÉRO 1

Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada
Secrétariat
Secretariat



Les BILLETS de "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

Les billets de "Pratiques Exemplaires" ont pour but de communiquer les nouvelles pratiques, méthodes et services administratifs qui sont exemplaires au sein des secteurs publics et privés. Bien que certaines pratiques décrites dans les BILLETS s'appliquent à une organisation spécifique, les billets ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à développer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence dans la livraison de leurs services.

Les billets de "Pratiques Exemplaires" sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor (Direction de la politique administrative), Politique et évaluation. Vos idées et suggestions sont bienvenues, y compris les exemplaires de pratiques innovatrices des bureaux de service locaux et régionaux des ministères.

Pour plus d'information, composez le
(613) 957-2434

TAPS: UN INSTRUMENT A LA MESURE DU RENOUVELLEMENT DE LA GESTION DU MATERIEL

Qui ne rêve pas de simplifier des processus longs et encombrés de paperasse, de combler des lacunes inhérentes au déroulement de ses opérations tout en améliorant son service aux clients, cela tirant profit des connaissances et du savoir-faire acquis par ses homologues?

La communauté de la gestion du matériel a accompli ce tour de force en instaurant un système informatisé et intégré de traitement des achats appelé le TAPS. Il s'agit d'un instrument dont la souplesse et la facilité d'adaptation permettent de servir à la fois les besoins des utilisateurs et des gestionnaires tout en rentabilisant et en allégeant les processus. La simplicité du système ouvre, en outre, la voie à une délégation et à une décentralisation accrues. Ainsi donc, la communauté de la gestion du matériel a, d'une pierre, atteint plusieurs objectifs. Comment cela a-t-il été possible?

TAPS* est un système informatisé combinant les diverses étapes opérationnelles et administrative du traitement des achats, depuis l'établissement d'une commande jusqu'à la réception des biens et même, dans plusieurs cas, jusqu'au règlement des factures. Ce qui veut dire que l'acquisition d'un bien peut se faire entièrement par ordinateur, sans qu'il ne soit nécessaire de remplir une panoplie de formulaires et de vivre d'interminables attentes avant de recevoir les autorisations nécessaires. L'efficacité et la rapidité du processus d'acquisition se trouvent d'emblée simplifiées et améliorées.

Toutes les opérations, toutes les étapes administratives étant intégrées dans le programme, il

CA/
TB

- 155



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE # 2

"BEST PRACTICE" NOTES



"BEST PRACTICE" NOTES are intended to communicate new or exemplary administrative practices, methods and services in both public and private sector organizations. Although some of the practices described may be significant to a single organization, the NOTES are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"BEST PRACTICE" NOTES are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Policy and Evaluation. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information contact

(613) 957-2434
2549

WHAT IF WE HOLD AN AUCTION?

Going once! Going twice! Going three times! Sold. And there you are ... relieved of a burdensome object that, as an efficient manager, has been on your conscience or haunting your warehouses. An auction is an excellent way to sell a whole range of goods and accessories quickly and at a good price. There is a buyer for everything: planes, canoes, office furniture, scientific equipment, cars, trucks, computers, clothing, ... What more could you want!

But just about now you may be asking why and how this method of disposal can be used to the advantage of federal departments and agencies?

TAKE FULL ADVANTAGE OF PS 2000

Among the many recommendations arising from PS 2000, the government decided to adopt a new approach, indeed a new philosophy, with respect to administrative policies and common services. In the future, standards and administrative

practices will be determined on the basis of policy directions such as; increased delegation of authority, increased choices (several common services will become optional), simplification and flexibility. The government has already begun a process of change that is moving in this direction.

Some changes have already been made in standards and practices for disposing of surplus assets. Measures have been introduced encouraging departments to dispose of their surplus assets quickly and efficiently.

As a result, since April 1991, departments have been credited with 100% of all revenue generated from the sale of their surplus assets. Departments have then been free to reinvest these funds where they deem appropriate. In addition, as further incentive and in anticipation of greater income generation, the authority to transfer assets between departments and to negotiate exchanges will be delegated

Canada

under PS 2000. If proposed changes to the Surplus Crown Assets Act are approved, departments will soon have the choice of disposing of their assets themselves or using the services of a Crown Assets Disposal Service.

This means that a department deciding to hold an auction would be exercising its right to dispose of its surplus assets itself and would receive 100% of the revenue generated from the sale of those assets. Direct disposal would allow departments to choose the appropriate time to hold an auction and to exercise some control over prices.

A PROVEN AND BENEFICIAL METHOD

The National Capital Commission (NCC), which already has the authority to dispose of its own surplus assets, has been a pioneer in this field. The NCC has been holding auctions for the past 5 or 6 years and is very pleased with the results. "When we started, we had to do everything and find out everything," explained Gary Davis, Chief of the NCC's Materiel Management Services. Even so, the results were conclusive right from the start. "It is a simple, profitable and efficient method. The amount of money raised is excellent, better than that generated by sealed bid sales. Moreover, by selling through auctions, we often find buyers for items that we would otherwise have thrown out."

Mr. Davis says there are several benefits to the auction method: it is possible to get rid of all stored stock in a matter of a few hours. From an operational standpoint, an auction is fast,

efficient and an asset to managers. They no longer need to assign human and financial resources solely to the disposal of assets. At the very most, they have to allocate four or five weeks and a team of a dozen people (either regular or temporary employees, or people provided by the company hired to conduct the auction) to the project. The auction method not only produces better receipts, it also draws a larger pool of buyers. According to Mr. Davis, it seems that auctions appeal to a larger segment of the population. This means that the process is not restricted to specialized buyers, like second-hand dealers or car dealers. As a result, there is heightened competition, increasing the possibility of better prices and a greater number of sales.

THE SECRET TO SUCCESS: EXCELLENT PLANNING

Based on its experience, the NCC has developed a precise strategy. First, an auction is not held unless it is certain to be profitable. This profitability depends partly on the variety of goods for sale and partly on the revenue opportunities. Mr. Davis is very definite: "We must be able to expect to generate at least \$100 000; otherwise the profit margin will be narrowed by the costs inherent in holding the sale". The NCC has opted to hold two auctions a year, one in the spring and one in the fall. They never count on the mercy of Mother Nature: the goods are displayed indoors, except for motor vehicles, boats and heavy machinery. Care is taken to ensure that the location is safe and can accommodate at least 200 people. Finally, at least two months are spent on planning.

According to Gerry Corkery, who is responsible for managing the NCC warehouses, this is the key to success.

Three to four weeks before an auction is held, managers are informed of the upcoming event. A deadline is set for the acceptance of surplus goods. This avoids a mad rush in the few days and hours before the sale and eliminates the risk of losing control over the management of stock. At least three or four days are set aside for checking, identifying and grouping the goods into lots. The day before the auction, it is crucial for the auctioneer to see what is available. The latter must be very familiar with the materiel to be sold as well as with what buyers are prepared to offer. The auctioneer's advice on these aspects of the sale is always useful. If the goods are properly labelled, grouped, and listed, the administrative side of the sale will be facilitated, as will the control of billing.

Advertising also plays a vital role. This is expensive, so care has to be taken in choosing the publications to be used and the date of advertising. The notice must be clear and precise, listing the types of articles for sale, the date, the time, the location and the conditions of sale (for example, "as is, on site"). Advertising must also be done in both official languages.

To simplify the process of removing the goods, the NCC offers clients the option of taking their purchases with them the day of the auction. For those who prefer to take possession at a later date, specific pick-up dates are set -- the sooner the better, as this ensures that sales are finalized as soon as possible.

AUCTIONS: A MANAGEMENT TOOL

A number of studies have shown that too many federal departments and agencies store their surplus assets rather than dispose of them as quickly as possible. Under the materiel management policy, departments are required to manage their resources in keeping with the life cycle approach, a four-part management approach: (1) assess and plan materiel requirements, (2) acquisition, (3) operation, utilization and maintenance, (4) disposal. It is therefore the responsibility of departments to dispose of their surplus assets. The auction is a good tool to accomplish this. It gives managers the chance to manage by the life cycle approach, allowing them to carry out their duties while fulfilling the requirements of the policy.

An auction is also an excellent way to empty warehouses, or at least to manage warehouses better, thus reducing a manager's need for warehouse space and the costs involved in maintaining it. In addition, by providing faster and more efficient disposal of assets, auctions eliminate the costs inherent in the depreciation of

assets, not to mention asset obsolescence or total write-off. Auctions offer a way to ensure considerable savings and to make the investments in materiel even more cost-effective. For these reasons, auctions are a management tool that fits in well with the materiel management policy.

AUCTIONS: A PARTNERSHIP OPPORTUNITY

It takes skill and know-how to run an auction efficiently; it is as much an art as a science. This is more reason to use the services of professionals, which will save both time and money.

There are companies across Canada that specialize in this type of service. According to Gary Davis, "It is worth taking the time to find the right auctioneer." As the key element in the process, an auctioneer must be chosen carefully. Not all auctioneers can handle all types of auction. The individual must have several years of experience and be very familiar with the type of goods you are planning to offer for sale. The auctioneer's price must also be competitive: normally, a commission of 1.5% to 3% of total receipts is established for the auction. In addition, some

companies provide planning and preparation services on the basis of a commission that may reach 20% or 30% of sales, depending on the nature of the services required.

Auctions may not be within the reach of small departments right away, as they will not necessarily have the resources needed to hold such an event. The type and quantity of surplus assets they have may not be adequate or offer sufficient variety to warrant a profitable auction. These departments may find it useful to get together with a larger department or to work as a group of small departments.

A variety of formulas can be tried, and the costs and receipts could be shared. As an example, the Canadian Museum of Civilization, which held its first auction in conjunction with the NCC, is now taking flight on its own.

Prepared by: Louise Déry,
Project Officer, Policy and
Evaluation, Administrative Policy
Branch, Treasury Board
Secretariat.
Spring 1992.

Note: copies of this and other Best Practice notes are available in electronic format in the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" Icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

Are you doing something creative in the field of administrative management? If yes, please get in touch with us at the number above. If you wish to receive future issues, please send us your name, address, department and phone number and we will add you to our mailing list.

insuffisante et souvent trop peu variée. Ces ministères pourraient trouver avantage soit à s'associer à de plus gros ministères, soit à collaborer entre petits ministères. On partage les coûts et les recettes. Plusieurs formules peuvent faire l'objet d'essai. Citons, à titre d'exemple, le Musée canadien des civilisations qui a tenu sa première vente aux enchères de concert avec la CCN et qui, aujourd'hui, vole de ses propres ailes.

plusieurs années d'expérience et bien connaître le type de matériel dont vous souhaitez disposer. Ses prix doivent être compétitifs; habituellement, une commission de 1 1/2 à 3% du total des recettes est exigée pour la crie seulement. Certaines compagnies offrent aussi des services de planification et de préparation de la vente moyennant une commission pouvant atteindre entre 20 et 30%, tout dépendant de la nature des services demandés.

Préparé par Louise Déry
Agente en innovation de la
gestion administrative
Direction de la politique
administrative
Conseil du Trésor
Printemps 1992

Les enchères ne sont pas d'emblée à la portée des petits ministères. Ceux-ci n'ont pas nécessairement les ressources pour tenir des enchères. La quantité des biens dont ils disposent est

Note: Vous trouverez une copie du présent article et d'autres Billets de «pratiques exemplaires» en format électronique sous le symbole "Connexion" du Réseau intégré des cadres supérieurs. Ils se trouvent sous la rubrique «Documents de références» du babillard de la Politique administrative.

Faites-vous quelque chose d'intéressant dans le domaine de la gestion administrative? Le cas échéant, nous aimerions que vous communiquiez avec nous pour nous permettre de diffuser votre expérience dans un prochain numéro ci-haut. Si vous désirez recevoir nos prochaines livraisons, envoyez-nous vos nom, adresse, numéro de téléphone et le nom de votre ministère, et nous ajouterons votre nom à notre liste de diffusion.

personnes. Finalement, on consacre environ deux mois à l'étape de la planification. Selon M. Gerry Corkery, responsable de la gestion des entrepôts, c'est la clé du succès. Trois à quatre semaines avant la tenue de l'événement, les gestionnaires sont avisés qu'un encan aura lieu. Une échéance fixe la date jusqu'à laquelle les biens excédentaires seront acceptés. Cette procédure évite la cohue dans les jours ou les heures précédant la vente et annihile les risques de perdre le contrôle sur la gestion du stock. Au moins trois à quatre journées sont réservées à la révision, à l'identification et à la mise en lot du matériel. La veille, une tournée générale, en compagnie du commissaire-priseur, est essentielle. Ce dernier connaît bien le matériel vendu ainsi que ce que les acheteurs sont prêts à offrir. Ses conseils sont toujours utiles et précieux. Bien connaître, étiqueter et répertorier ses biens s'avèrent fondamentaux. Il ne faut pas craindre d'y mettre tout le temps et toutes les énergies nécessaires. D'autant plus qu'une bonne identification et un bon regroupement des biens assurent une bonne gestion de la vente et aident le contrôle des factures.

La publicité joue un rôle essentiel. Puisque les espaces de publicité dans les journaux sont coûteux, le choix des publications ainsi que la date de parution doivent se faire judicieusement. Il importe de rédiger une annonce claire et précise énumérant le type d'articles vendus et indiquant la date, l'heure, le lieu et les

conditions de la vente (ex: "vendu tel quel, sur place"). Notons que la publicité doit être faite dans les deux langues officielles.

Afin de simplifier le processus d'enlèvement des biens, la CCN offre aux clients la possibilité d'emporter leurs acquisitions la journée même de l'encan. Toutefois, pour ceux qui préfèrent prendre possession de leurs achats à un autre moment, des dates d'enlèvement ultérieures sont fixées. Le plus tôt le mieux, cela permet de boucler la vente dans les plus brefs délais.

LA VENTE AUX ENCHÈRES: UN OUTIL DE GESTION

Plusieurs études démontrent que trop de ministères et organismes fédéraux entretiennent leur matériel excédentaire plutôt que d'en disposer promptement. Or, conformément à la politique de gestion du matériel, il incombe aux ministères de gérer leurs ressources matérielles selon le principe du cycle de vie.

Il s'agit d'un principe de gestion articulé en 4 phases: (1) évaluation et planification des besoins en matériel, (2) acquisition, (3) fonctionnement, utilisation et entretien, (4) aliénation. Ainsi, il est du ressort des ministères de disposer de leurs biens excédentaires. En ce sens, la vente aux enchères représente l'outil tout désigné. Elle offre au gestionnaire la possibilité de gérer selon le principe du cycle de vie ce qui, du même coup, lui permet de répondre aux impératifs de la politique et d'assumer son imputabilité.

De plus, la vente aux enchères se révèle un excellent moyen de vider ou du moins de mieux gérer ses entrepôts. Elle présente l'avantage de voir diminuer ses besoins en espace d'entreposage et par conséquent les coûts y afférents. Par ailleurs, en permettant de disposer plus rapidement et plus efficacement des biens excédentaires, la vente aux enchères permet de supprimer les coûts inhérents à leur dépréciation voire à leur désuétude ou à leur perte totale. Il devient, alors possible, de réaliser des économies appréciables et de rentabiliser davantage les investissements engagés lors de l'acquisition du matériel.

Tout compte fait, la vente aux enchères constitue un outil de gestion s'inscrivant on ne peut mieux dans la structure de la politique de la gestion du matériel.

LA VENTE AUX ENCHÈRES: UNE OCCASION D'UTILISER LE PARTENARIAT

Il faut du doigté et du savoir-faire pour diriger efficacement une vente aux enchères; c'est en fait un véritable art. Aussi vaut-il mieux avoir recours aux services de professionnels. Cela fera économiser temps et argent.

Partout au Canada, il existe des compagnies spécialisées dans ce genre de service. Selon Gary Davis "il vaut la peine de prendre son temps pour trouver le commissaire-priseur approprié". Véritable pilier de l'affaire, il est essentiel de le choisir avec soin. Tout commissaire-priseur ne peut diriger tout encan. Il doit bénéficier de

Certaines modifications ont, entre autres, été apportées aux normes et aux pratiques ayant trait à l'aliénation de biens excédentaires. A cet égard les ministères ont vu l'instauration de mesures destinées à encourager l'aliénation rapide et efficace de leurs biens excédentaires. Ainsi, depuis avril 1991, ils reçoivent, sous forme de crédits, 100% des recettes tirées de la vente de leurs biens déclarés excédentaires, ristourne qu'ils sont libres de réinvestir où bon leur semble. De plus, afin d'encourager davantage et d'augmenter les recettes, le pouvoir de transférer des biens entre ministères et de négocier des échanges sera délégué. Bienôt, si les modifications proposées à la Loi sur les biens de surplus de la Couronne sont adoptées, les ministères auront le choix de disposer eux-mêmes de leurs biens ou de recourir aux services du Centre de disposition des biens de la Couronne.

Ce qui signifie qu'un ministère, qui procéderait à une vente aux enchères exercerait d'une part son droit à disposer lui-même de ses biens excédentaires et recevrait d'autre part 100% des recettes générées par la vente de ces mêmes biens. Les avantages sont évidents. Plus question de voir retrancher de ses recettes l'habituelle commission d'Approvisionnement et Services (pouvant se chiffrer entre 24% et 30% du total des recettes). L'auto-disposition" permettrait en outre au ministère de choisir le moment propice pour tenir les enchères et d'exercer un certain contrôle sur les prix.

UNE MÉTHODE ÉPROUVÉE ET AVANTAGEUSE

La Commission de la Capitale nationale (CCN), qui possède le pouvoir d'aliéner elle-même ses biens excédentaires, fait figure de véritable pionnière en la matière. La CCN pratique cette méthode depuis déjà 5 à 6 ans et s'en dit très satisfaite. "Quand nous avons commencé, tout était à faire et à découvrir" de dire Gary Davis, Chef des Services de gestion du matériel à la CCN. Malgré tout, dès les premières expériences, les résultats furent concluant. "C'est une méthode simple, rentable et efficace. Les recettes sont excellentes, meilleures que celles obtenues lors de la vente par mises cachées. De plus, grâce à la vente aux enchères nous trouvons souvent des acheteurs pour des biens que nous aurions autrement mis au rebut."

M. Davis considère que la vente aux enchères offre plusieurs avantages. Elle permet de voir s'envoler en quelques heures tout le stock entreposé. Voilà qui du point de vue opérationnel, est rapide et efficace et représente un atout pour les gestionnaires. Ces derniers sont en effet délivrés de l'impératif de consacrer une partie de leurs ressources humaines et budgétaires exclusivement à l'aliénation des biens. Tout au plus doivent-ils y consacrer quatre à cinq semaines et une équipe composée d'une dizaine de personnes (soit des employés réguliers ou temporaires soit du personnel fourni par la compagnie chargée de

l'encan). En plus de générer de meilleures recettes, cette méthode permet d'accroître et de diversifier le bassin d'acheteurs. Il appert, selon M. Davis, qu'un plus large segment de la population soit attiré par les encans. Conséquemment, le processus d'écoulement n'est pas soumis à un marché d'acheteurs "spécialisés" tels que des brocanteurs ou des vendeurs de voitures d'occasion. La demande entre alors en compétition, ce qui accroît les possibilités d'obtenir de meilleurs prix et de meilleurs taux d'écoulement.

LE SECRET DU SUCCÈS: UNE EXCELLENTE PLANIFICATION

Riches de son expérience, la CCN a établi une stratégie très précise. D'abord, on ne tient une vente aux enchères que si l'on est convaincu de sa rentabilité. Cette rentabilité dépend d'une part de la variété du matériel à vendre et d'autre part des possibilités de revenu. M. Davis est formel, "on doit pouvoir anticiper des recettes se chiffrant au minimum à 100 000\$, autrement la marge de profit risque d'être grugée par les coûts inhérents aux préparatifs de la vente". La CCN a opté pour la tenue de deux ventes aux enchères par année, au printemps et en automne. On ne mise jamais sur la clemence de dame nature; les biens sont toujours entreposés à l'intérieur, sauf évidemment dans le cas de voitures, de bateaux et de machinerie lourde. De plus, on s'assure que le site choisi soit sécuritaire et apte à accueillir aux moins 200

INNOVATIONS

LES BILLETS DE "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

NUMÉRO 2

Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada
Secrétaire



UN EXCELLENT MOYEN DE
PROFITER À PLEIN DU
RENOUVEAU

**ET SI ON
TENAIT UNE
VENTE AUX
ENCHÈRES... ?**

Dans la foulée des recommandations ayant émané de FP 2000, le gouvernement a décidé d'opter pour une approche voire une philosophie nouvelle en ce qui a trait aux politiques administratives et aux services communs. Les normes et les pratiques administratives seront désormais déterminées par des orientations stratégiques telles que la délégation accrue des pouvoirs, l'accroissement des choix (plusieurs services communs deviendront facultatifs), la simplification et la souplesse des procédures. Le gouvernement a, d'ailleurs, déjà entamé un processus de transformation allant en ce sens.

Une fois! Deux fois! Trois fois! Adjudé. Vous voilà à tout jamais délivré du fardeau qui hantait vos entrepôts ou votre conscience de gestionnaire efficace. La vente aux enchères constitue un excellent moyen de vendre rapidement et à bons prix une foule de biens et d'accessoires les plus diversifiés. Tout trouve preneur: avions, canots, mobilier de bureau, appareillage scientifique, autos, camions, ordinateurs, vêtements,... De quoi faire rêver!

Voilà qui est sans doute fort intéressant, mais pourquoi et en quel ce mode d'aliénation des biens peut-il s'avérer pertinent et avantageux pour les organismes et ministères fédéraux?

Les BILLETS de
"PRATIQUES EXEMPLAIRES"

Les billets de "Pratiques Exemplaires" ont pour but de communiquer les nouvelles pratiques, méthodes et services administratifs qui sont exemplaires au sein des secteurs publics et privés. Bien que certaines pratiques décrites dans les BILLETS s'appliquent à une organisation spécifique, les billets ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à développer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence dans la livraison de leurs services.

Les billets de "Pratiques Exemplaires" sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor (Direction de la politique administrative), Politique et évaluation. Vos idées et suggestions sont bienvenues, y compris les exemplaires de pratiques innovatrices des bureaux de service locaux et régionaux des ministères.

Pour plus d'information, composez le
(613) 957-2434



INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE # 3

"BEST PRACTICE" NOTES

"BEST PRACTICE" NOTES are intended to communicate new or exemplary administrative practices, methods and services in both public and private sector organizations. Although some of the practices described may be significant to a single organization, the NOTES are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.

"BEST PRACTICE" NOTES are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Policy and Evaluation. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information contact
(613) 957-2434



ELECTRONIC FORMS: TOMORROW'S TECHNOLOGY TODAY.

As PS 2000 initiatives begin to translate into policies and practices within the federal government, departments are exploring many avenues for streamlining operations while providing efficient, cost-effective service to clients.

In most departments, the amount of paper consumed is astounding. Photocopying, memos, circulars and particularly forms are all sources of paper burden that absorb a great deal of the budget for materiel. Completing multiple-copy forms is also a time-consuming and frustrating burden to people trying to get the job done (particularly if the supply of forms is unreliable). New technologies are available that will free-up resources now tied up in paper-based inventories and help us progress towards the paperless office. As a dynamic employee, would you not find it more convenient and a time-saver if a reliable system ensured that the forms you need are always available and easy to complete? And what if they could be completed and stored without consuming a single scrap of paper?

*In fact, such a system does exist. Welcome to the world of **ELECTRONIC FORMS**.*

WHAT MAKES A FORM A FORM?

According to Webster's dictionary, a form is "a printed or typed document with blank spaces for insertion of required or requested information." An expansion of this definition is provided in the department of Energy, Mines and Resources' forms management program outline: "A form is defined as a communications device and information gathering tool having predefined spaces for data insertion and possibly including pre-formatted instructions to guide the entry, interpretation and use of the collected information." This definition encompasses electronically produced forms, which may never appear on paper.

Electronic forms are simply forms produced on your computer screen, with blank spaces for you to insert the required information. A variety of computer software packages are available that allow forms to be developed. Once the form is available as part of the menu for the program, just call up the form, fill

in the blanks and either print, send, or store the information. It's that simple. No more needle-in-the-haystack searches for the paper form, and no more tearing up incorrectly completed forms and starting from scratch. The computer does it all for you.

THE INCREDIBLE DIVERSITY OF ELECTRONIC FORMS!.....

The technology of electronic forms allows you to have all types of forms accessible from your desktop PC. Completing the forms is facilitated by prompts or help guides accompanying many of the empty blocks to ensure that each is filled in correctly. In many instances mandatory blocks must be filled in order for the form to be considered complete. Whether it is a standard office memo or a complex mathematical data presentation, the completed form can either be printed, communicated via electronic mail, sent to print at a destination printer or the data contained in the form can be stored in a database (only the data, not the actual form, are stored in the database). The creation of a database is particularly important if the same information is going to be required on more than one occasion. Instead of re-entering the data, the operator can simply call up the required information from the databank. Also, data can be transferred electronically and then used by receivers to complete their forms.

THE BENEFITS ARE BEYOND COMPARISON!

According to Mike Picciano, manager of policy analysis at

the Canada Communication Group (CCG), "There are incredibly high costs associated with traditional methods of forms management, including the cost of forms development and production, storage, distribution, inventory management and control, and the work associated with obsolescent forms". CCG estimates that for each dollar spent on the actual printing of a traditional form, it costs an additional \$20 to \$100 to cover its post-printing processes.

The financial advantages of electronic forms are related to the fact that fewer forms need to be printed, forms no longer need to be kept in stock (you never run out, because you can access the forms on software at any time), and wasteful destruction of obsolete forms is no longer necessary since you can't throw away what you haven't printed. As an example, Industry, Science and Technology (ISTC) has invested less than \$300,000 over three years in its system, and has measured an average annual savings in excess of \$250,000 over these three years - a return on investment greater than 250% in three years. Harry Rogers, then Deputy Minister of ISTC told us, "E-mail and electronic forms have replaced a significant amount of paper traffic and both have been widely accepted here in headquarters and in our regional offices across Canada as more productive and efficient ways of doing business".

Apart from the dollar savings, time and efficiency savings are also generated by the switch to

electronic forms. For example, Energy, Mines and Resources expects a 50% reduction in the time required to complete a travel expense claim once the necessary forms are automated. Actual savings in time depend heavily on the extent to which automation simplifies and streamlines the completion of any form. Time is also a factor when forms are waiting for review before further action can be taken. Instead of paper sitting in someone's in-basket, a form received electronically can be reviewed and authorized or denied on the spot. This reduces the amount of manual paper pushing and handling often associated with getting a form completed. The overall process becomes more streamlined and less costly.

Increased accuracy is another benefit that results from forms automation. With the help guides and mandatory blocks, it has been found that significantly fewer errors are made in the completion of forms. This reduces the overall processing time.

The costs associated with an electronic forms system can be limited to the cost of custom form development. Standard forms and the ISTC system can be obtained for no cost from the SSC Software Exchange Service. A user group of 14 Departments has been formed to reduce the cost of new/custom form development, encourage standardization across the government, and direct technological advances. Another option is to purchase design and fill software. Costs associated with this approach occur in the initial purchase of

the software program and subsequent upgrades as further modifications are made.

The programs are generally very user-friendly and easy to learn. Electronic forms take advantage of available laser printers and personal computers. Programs do not take up enormous amounts of memory, so your computer will still be able to do all it is programmed to do - no need for a fancy new system.

WHERE TO GO FROM HERE...

The usefulness of an automated system for your organization will depend on the extent to which the automated features permit process streamlining. Simply having paper forms available in an automated format will produce significant savings in storage and forms completion costs. However, having automated forms alone is not sufficient to produce maximal savings. The entire process behind the form's existence should be addressed for additional savings. Choosing the most appropriate approach to forms automation requires careful evaluation of the organization's requirements and the options and capabilities of the packages available "off the shelf". Careful analysis and planning are required to ensure that an organization acquires a package suitable for its operations. Departments that have successfully implemented electronic forms programs can be a valuable source of information and "lessons learned". As well, several groups have been established to respond to the growing number of automated forms users and interested

individuals. Three examples of support in the federal government are:

1. Canada Communication Group (CCG) - Integrated Forms Management Service - provides complete service to departments to help establish automated forms. They take the automated forms process from "cradle to grave". For further information contact Robert Boissonneault at 956-6339.
2. Software Exchange Service - Supply and Services Canada (SSC) - included in the SES catalogue of software packages available free of charge to government departments are specific, fully developed forms based on the ISTC model. For further information, contact Terry Sing at 956-4115.

3. Canadian Government Standards Board (CGSB) - Sub-committee on electronic forms (Electronic Forms Working Group). This committee is supported by participants from a variety of departments. The group is highlighting the use of electronic forms as part of the overall forms management environment, with an emphasis on using automation to streamline forms management in light of PS 2000. For additional information, contact Robert Rouleau at 995-7793.

Workshops and seminars are organized by a variety of groups to disseminate the information about electronic forms to as diverse an audience as possible. As of mid-June 1992, 25 departments were known to be using electronic forms on a measurable scale. This number is changing rapidly.

The Treasury Board Secretariat, in conjunction with a number of the departments involved, organized a Forms Automation Workshop in October 1992. The two-day workshop highlighted the experiences and innovations going on in departments. The text of proceedings of this workshop can be obtained from the Treasury Board Secretariat in January. An interdepartmental working group will be formed to provide strategic direction in the area of forms automation.

WHAT THE FUTURE HAS IN STORE...

One of the outcomes of PS 2000 is more decentralized decision making and accountability. This emphasis gives departments the opportunity to evaluate and make use of information technology to provide state-of-the-art, cost-effective services to clients and to streamline their operations.

Technology, in the shape of electronic forms, is but one of a variety of automated processes becoming more prominent in the workplace as we strive towards a paperless office. By eliminating the paper burden, we are meeting our environmental responsibilities as well as the goals of PS 2000 for a more cost-effective and streamlined public service.

INTERDEPARTMENTAL AUTOMATED FORMS USER GROUPS CHAIRPERSONS

1. **EFORM:** Frank Arrechi
Industry, Science and Technology Canada
235 Queen St., 3rd fl.
Ottawa, Ontario
K1A 0H5
954-2714 (fax: 954-2717)
2. **PERFORM:** Denise Barton,
Director, Supply and Services Canada,
12A1, Phase 3, Place du Portage
Hull, Que.
K1A 0S5
956-3183 (fax: 956-5802)
3. **JETFORM:** Robert Rouleau,
Manager, Energy, Mines and Resources
580 Booth St.
Ottawa, Ontario
K1A 0E4
995-7793 (fax: 996-1024)
4. **CGSB:** Judy Bellefeuille,
Manager, Canadian International
Development Agency
200 Promenade du Portage, 5th floor
Hull, Que.
K1A 0G4
994-3915 (fax: 994-3327)
5. **OTHER:** Terry Sing,
Senior Market Development Officer
Software Exchange Service
9A2, Phase 3, Place du Portage
Hull, Que.
K1A 0S5
956-4115 (fax: 956-4988)

PREPARED BY: Christine Rennick
Policy and Evaluation
Administrative Policy Branch,
Treasury Board Secretariat
Winter 1992

Note: Copies of this and other Best Practice notes are available in electronic format in the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

Are you doing something creative in the field of administrative management? If yes, we want to hear from you so the information can be included in future editions of "Best Practice" Notes. If you have ideas to share, please get in touch with us at the number above. If you wish to receive future issues, please send us your name, address, department and phone number and we will add you to our mailing list.

Divers groupes organisent des ateliers et des colloques afin de diffuser l'information sur les formules électroniques au plus grand nombre possible d'utilisateurs éventuels. À la mi-juin 1992, 25 ministères de l'État utilisaient de façon notoire les formules électroniques à une échelle mesurable. Ce nombre change rapidement.

cap donne aux ministères l'occasion d'évaluer la technologie et de l'utiliser pour fournir à leurs clients des services à la fine pointe de la technologie et des services efficaces pour améliorer leurs opérations.

2. PERFORM: Denise Barton, directrice
Approvisionnement et Services
Canada
1241, Phase III, Place du
Portage,
Hull (Québec)
K1A 0S5
956-3183 (télécopieur: 956-5802)

3. JETFORM: Robert Rouleau, gestionnaire
Énergie, Mines et Ressources
580, rue Booth
Ottawa (Ontario)
K1A 0E4
995-7793 (télécopieur: 996-1024)

4. CCN: Judy Bellefeuille, gestionnaire
Agence canadienne de
développement international
200, promenade du Portage, 5^e
étage
Hull (Québec)
K1A 0G4
994-3915 (télécopieur: 994-3327)

5. AUTRE: Terry Sing, agent
principal d'expansion des
marchés
Service d'échange de logiciel
9A2, Phase 3, Place du Portage
Hull (Québec)
K1A 0S5
956-4115 (télécopieur: 956-4988)

Rédigé par: Christine Rennick
pour: Politique et Évaluation
Direction de la politique
administrative
Secrétariat du Conseil du Trésor
Hiver 1992

Note: Vous trouverez une copie du présent article et d'autres Billets de «pratiques exemplaires» en format électronique sous le symbole "ConnEXion" du Réseau intégré des cadres supérieurs. Ils se trouvent sous la rubrique «Documents de références» du babillard de la Politique administrative.

L'un des résultats de FP 2000 est de décentraliser le processus de prise de décisions et de reddition de compte. Ce changement de

CE QUE L'AVENIR NOUS RÉSERVE

Le Secrétaire du Conseil du Trésor, en collaboration avec plusieurs des ministères intéressés, a organisé un atelier sur l'information des formules en octobre 1992. L'atelier d'une durée de deux jours a mis en relief les expériences en cours au sein des ministères. On pourra se procurer le compte rendu des délibérations de cet atelier en janvier. Un groupe de travail interministériel sera créé et chargé de fournir l'orientation stratégique dans le domaine de l'information des formules.

**PRÉSIDENTS DES GROUPES
INTERMINISTÉRIELS
D'UTILISATEURS DES
FORMULES
INFORMATIQUES**
1. EFORM: Frank Arrechi
Industrie, Science et Technologie
Canada
235, rue Queen, 3^e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5
954-2714 (télécopieur: 954-2717)

Faites-vous quelque chose d'intéressant dans le domaine de la gestion administrative? Le cas échéant, nous aimerions que vous communiquiez avec nous pour nous permettre de diffuser votre expérience dans un prochain numéro ci-haut. Si vous désirez recevoir nos prochaines livraisons, envoyez-nous vos nom, adresse, numéro de téléphone et le nom de votre ministère, et nous ajouterons votre nom à notre liste de diffusion.

autorisée ou rejetée sur-le-champ. La quantité de papeterie qu'il faut déplacer et traiter pour remplir une formule s'en trouve réduite autant. Le processus général devient plus simple et moins coûteux.

L'information des formules a également comme résultat d'accroître l'exactitude. On a constaté que la présence de messages guide-opérateur et de cases qu'il faut obligatoirement remplir, permet aux utilisateurs de formules de commettre moins d'erreurs. Le temps global de traitement s'en trouve réduit.

Les coûts afférents à un système de formules électroniques peuvent être limités au coût de l'élaboration des formules personnalisées. On peut se procurer gratuitement les formules normalisées et le système d'ISTC, en s'adressant au Service d'échange de logiciel d'ASC. On a constitué un groupe d'utilisateurs représentant 14 ministères, afin de réduire les coûts de l'élaboration des nouvelles formules et des formules personnalisées, d'encourager la normalisation à l'échelle de l'administration fédérale et d'assumer la direction des progrès technologiques. On pourrait en outre acheter le logiciel de conception et d'inscription des renseignements. Les coûts afférents à cette solution sont engagés à l'étape initiale de l'achat du logiciel et au moment où les améliorations ultérieures sont apportées, au fur et à mesure des modifications accomplies.

Les programmes sont habituellement très conviviaux et très faciles à apprendre. Les formules électroniques utilisent les imprimantes laser et les ordinateurs personnels actuellement offerts sur le marché. Les programmes

n'accaparant pas des secteurs importants de la capacité de mémoire, votre ordinateur pourra encore exécuter toutes les tâches pour lesquelles il a été programmé - il ne sera pas nécessaire de faire l'acquisition d'un nouveau système de grand luxe.

LES ÉTAPES ULTÉRIEURES

L'utilité d'un système informatisé pour votre organisme dépendra de la mesure dans laquelle les fonctions informatisées permettront la simplification des procédures. Le seul fait d'informatiser les formules sur support en papier que vous utilisez actuellement va vous permettre de réaliser des économies importantes au titre de l'entreposage et des frais qu'il en coûte pour remplir les formules. Cependant, l'informatisation des formules n'est pas suffisante à elle seule pour vous procurer toutes les économies réalisables. Il convient d'examiner le processus intégral qui sous-tend l'existence de la formule pour détecter d'autres possibilités d'économies. Pour choisir l'approche la mieux indiquée aux fins de l'informatisation des formules, il faut évaluer avec soin les besoins de l'organisation ainsi que les options et possibilités offertes par les logiciels en vente sur le marché. Il faut analyser et planifier soigneusement les besoins de l'organisation, si l'on veut que celle-ci acquière un programme adapté à ses opérations. Les ministères qui ont réussi à mettre en oeuvre leurs programmes de production de formules électroniques peuvent constituer une source précieuse d'information et d'enseignements retenus». De plus, plusieurs groupes ont été créés pour répondre aux besoins de la population croissante des

utilisateurs de formules informatisées et des personnes intéressées. Les trois services de soutien mentionnés ci-après sont des exemples de mécanismes dont le gouvernement fédéral s'est doté sous ce rapport:

1. Le Service de gestion des formulaires intégrés du Groupe Communication Canada (GCC) - fournit un service intégral aux ministères désireux d'établir des formules informatisées. Ce service s'occupe du processus d'informatisation des formules «du berceau à la tombe». Pour de plus amples renseignements, communiquer avec Robert Boissoneault, au poste 956-6339.
2. Le Service d'échange de logiciel - Approuvements et Services Canada (ASC) - le catalogue publié par le SEL concernant les logiciels offerts gratuitement aux ministères du gouvernement comprend certaines formules entièrement élaborées en fonction du modèle d'ISTC. Pour de plus amples renseignements, communiquer avec Terry Sing, au poste 956-4115.
3. Conseil canadien des normes (CCN) - sous-comité chargé des formules électroniques (Groupe de travail chargé des formules électroniques). Ce comité bénéficie du concours de participants provenant de divers ministères. Le groupe préconise l'utilisation des formules électroniques dans le cadre du milieu général de la gestion des formules et il met l'accent sur le recours à l'informatisation pour simplifier la gestion des formules dans la perspective de l'an 2000. Pour de plus amples renseignements, communiquer avec Robert Rouleau au poste 995-7793.

Les formules électroniques sont essentiellement des documents produits sur écran d'ordinateur, sur lesquels on a prévu des cases vides pour recevoir les réponses des intéressés. On trouve sur le marché toute une gamme de logiciels permettant d'élaborer les formules. Une fois que l'on peut avoir accès à la formule désirée à l'aide du menu du programme visé, il suffit de l'appeler à l'écran, de remplir les cases vides, d'imprimer l'information, de l'envoyer ou de la mettre en mémoire. Rien de plus simple. Finies les feuilles interminables pour dénicher la formule dont on a besoin; finis les innombrables brouillons que l'on jette à la poubelle, en raison des erreurs commises. C'est l'ordinateur qui se charge de tout.

L'INCROYABLE DIVERSITÉ DES FORMULES ELECTRONIQUES

données (seules les réponses sont mises en mémoire dans la base de données, non pas la formule proprement dite). La création d'une base de données est particulièrement importante, si l'on veut utiliser l'information en question plus d'une fois. Plutôt que de frapper l'information de nouveau, il suffit que l'opérateur interroge la base de données pour appeler les renseignements visés à l'écran. En outre, les données peuvent être transférées en mode électronique et les personnes qui les reçoivent peuvent les utiliser pour remplir leurs formules.

LES AVANTAGES OFFERTS SONT INCOMPARABLES

Selon Mike Picciano, gestionnaire de l'analyse des politiques du Groupe Communication Canada (GCC), les méthodes habituelles de gestion des formules donnent lieu à des coûts extrêmement élevés, notamment le coût de l'élaboration et de la production, du stockage, de la distribution, de la gestion et du contrôle des stocks, ainsi que le coût des travaux associés à l'élimination des formules désuètes. Le GCC estime que pour chaque dollar dépensé au titre de l'impression proprement dite d'une formule classique, il en coûte de 20 \$ à 100 \$ au titre du traitement postérieur à l'impression.

Les avantages financiers associés aux formules électroniques sont attribuables au fait que l'on n'a pas besoin d'imprimer un aussi grand nombre de formules, qu'il n'est pas nécessaire de conserver les formules en réserve (la réserve ne s'épuise jamais, parce qu'on peut toujours avoir accès aux formules en exploitant le logiciel) et qu'il n'est plus nécessaire de jeter les formules désuètes aux rebuts, puisqu'on n'en a imprimé aucune. Par exemple, Industrie, Science et

La technologie qui sous-tend les formules électroniques permet à l'utilisateur d'avoir accès à tous genres de formules à l'aide d'un ordinateur personnel de bureau. L'inscription des renseignements sur la formule est facilitée par les messages guide-opérateur et les instructions dont on a assorti un grand nombre des cases vides pour faire en sorte qu'elles soient dûment remplies. Dans bien des cas, il est obligatoire de remplir certaines cases pour que la formule soit jugée dûment remplie. Qu'il s'agisse d'une note de service ordinaire ou d'une présentation complexe de données mathématiques, une fois que la formule a été remplie, elle peut être imprimée, transmise par le courrier électronique ou envoyée pour être imprimée sur l'imprimante du destinataire, ou encore, l'information qu'on y a inscrite peut être mise en mémoire dans une base de

Technologie (ISTC) a investi moins de 300 000 \$, échelonnés sur trois ans, aux fins de la mise en oeuvre de son système et il estime qu'il a réalisé des économies annuelles de plus de 250 000 \$ pendant les trois années visées, ce qui équivaut à un rendement de l'investissement de plus de 250 p. 100 en trois ans. Harry Rogers, sous-ministre des Bureaux régionaux du ministère de l'Échelle du pays, comme de procédés de fonctionnement plus productifs et plus efficaces.

Outre les économies monétaires dont elle fait bénéficier la perspective, l'adoption des formules électroniques permet également de réaliser des gains d'efficacité. Par exemple, le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources espère réduire de 50 p. 100 le temps nécessaire au traitement des demandes de remboursement des frais de déplacement, une fois que les formules à cette fin auront été informatisées. Les économies réelles de temps sont largement fonction de la mesure dans laquelle l'information des réponses sur les formules. Le temps entre également en ligne de compte dans les cas où les formules doivent faire l'objet d'un examen avant que d'autres décisions soient prises. Contrairement à la formule sur support en papier qui risque de dormir dans la corbeille du courrier d'arrivée du destinataire, la formule transmise en mode électronique peut être examinée,



INNOVATIONS

LES BILLETS DE "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

NUMÉRO 3

Les BILLETS de "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

Les billets de "Pratiques Exemplaires" ont pour but de communiquer les nouvelles pratiques, méthodes et services administratifs qui sont exemplaires au sein des secteurs publics et privés. Bien que certaines pratiques décrites dans les billets s'appliquent à une organisation spécifique, les billets ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à développer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence dans la livraison de leurs services.



Les billets de "Pratiques Exemplaires" sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor (Direction de la politique administrative), Politique et évaluation. Vos idées et suggestions sont bienvenues, y compris les exemplaires de pratiques innovatrices des bureaux de service locaux et régionaux des ministères.

Pour plus d'information, composez le
(613) 957-2434

LES FORMULES ÉLECTRONIQUES: TECHNOLOGIE FUTURISTE

Au fur et à mesure que les initiatives découlant de FP 2000 se concrétisent par la mise en vigueur de politiques et de pratiques au sein de l'administration fédérale, les ministères examinent les nombreuses possibilités qui leur sont offertes de simplifier leurs opérations, tout en dispensant à leur clientèle un service efficace et économique.

Dans la plupart des ministères, on utilise des quantités de papier phénoménales. Les photocopies, les notes de service, les circulaires et, en particulier, les formules sont autant de catégories de documents qui occasionnent une forte consommation de papier et qui accaparent une grande partie du budget affecté au matériel. En outre, l'obligation de remplir des formules à exemplaires multiples exige beaucoup de temps de la part des utilisateurs et provoque chez eux de l'insatisfaction (en particulier, lorsqu'ils ne peuvent pas compléter sur une réserve constante de formules). Or, il existe des technologies nouvelles qui vont permettre de libérer des ressources aujourd'hui bloquées au titre de l'administration des stocks de documents sur support en papier, et qui vont faciliter notre évolution vers le bureau exempté de papierasse. En votre qualité d'employé dynamique, ne considérez-vous pas comme une solution plus judicieuse et un facteur d'économie de temps la présence

ESSENCE DE LA FORMULE

FORMULES ÉLECTRONIQUES.

Or, le système en question n'a rien d'un rêve. Il est bel et bien une réalité. Bienvenue au merveilleux monde des FORMULES ÉLECTRONIQUES.

D'après la définition qu'en donne le dictionnaire Robert, la formule est «une feuille de papier imprimée à de nombreux exemplaires contenant quelques indications et destinée à recevoir un texte court». On trouve une version plus détaillée de cette définition dans l'énoncé du programme de gestion des formules du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources: «un moyen de communication et un outil de collecte de renseignements détenant des zones prédéfinies en vue de l'insertion, l'interprétation et l'utilisation des renseignements recueillis»

Cette définition englobe les formules produites en mode électronique, qui ne seront peut-être jamais publiées sur support en papier.

Treasury Board of Canada
SecrétariatConseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE # 4

"BEST PRACTICE" NOTES

• • • • •

"BEST PRACTICE" NOTES are intended to communicate new or exemplary administrative practices, methods and services in both public and private sector organizations. Although some of the practices described may be significant to a single organization, the NOTES are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.

• • • • •

"BEST PRACTICE" NOTES are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Policy and Evaluation. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information contact
(613) 957-2434
2549



FLEET MANAGEMENT IN THE '90s; WE'VE COME A LONG WAY!

Historically, fleet management practices and responsibilities were the domain of individual departments. In 1973, the Fleet Management Information System (FMIS) was created by the Department of Supply and Services (DSS) to give Treasury Board a means of evaluating its vehicle policies and to provide departments and agencies with relevant information for the management of their fleets and equipment.

Much has changed since 1973! Programs and their delivery have undergone careful scrutiny to identify areas where reductions in spending are possible. In 1990, a revised Motor Vehicle Policy was approved by the Treasury Board. Participation in FMIS became optional in 1991. To streamline operations and run "tighter shops", managers are examining more cost-effective alternatives including the information and management systems offered by private companies.

A new spirit now pervades federal motor vehicle fleet management. In response to the new policy, several departments are remedying the shortcomings of current procedures and instruments for the management of motor vehicle fleets. Departments conducting pilot projects have found significant advantages offered by the private sector such as savings on maintenance and repair, simplified information systems providing more relevant, timely data; a reduction in the volume and time required to process necessary administrative paper work by using electronic alternatives; up-to-date, state-of-the-art methods to better manage fleets in a life-cycle manner; and assistance in overhauling entire fleet management practices to meet the specific needs of individual groups.

THE ADVANTAGE OF FREEDOM OF CHOICE

The Treasury Board's new motor vehicle policy allows departments to use the information

management system that best meets their needs. This has given way to flexibility and savings.

Departments can not only seek out the best information system but also overhaul their management systems. For example, some departments are reviewing their entire approach, taking the opportunity to acquire services that meet their needs and at the same time working to improve management efficiency and cost effectiveness. By carefully exploring the flexibility allowed under the new policy, the vehicle fleet management community provides tangible evidence that freedom of choice is more than an incentive. It is above all a virtual assurance of improved efficiency and cost-effectiveness. This is what the efforts of departments like Transport Canada (TC), Fisheries and Oceans (F&O) and Consumer and Corporate Affairs (CCAC) demonstrate so clearly.

OBTAINING RELEVANT INFORMATION

When the Department of Fisheries and Oceans chose the private sector option, their situations were far from ideal. According to Pat Eagen, Director of Policy, Planning and Coordination in the Capital Assets Directorate at F&O, "There were numerous areas where fleet management could be improved". The fleet information was neither timely nor relevant and hence unsuitable for sound, efficient management. Fisheries and Oceans was operating in a decentralized fashion, and the absence of uniform standards made overall planning and

management difficult. Budgetary cutbacks and restrictions had largely compromised the flexibility that regional line managers might otherwise have enjoyed. Poor vehicle disposal management had resulted in almost unsurmountable fleet renewal backlogs. Finally, from an operational standpoint, despite rising operating and maintenance costs, little preventive maintenance was carried out. The shortage of relevant information made it impossible to do any planning and budgeting for preventive maintenance. In short, the entire management strategy had to be overhauled beginning with the source of the problems: the lack of timely, accurate and useful fleet information.

Fisheries and Oceans was quick to take advantage of the new policy flexibility in the spring of 1991 by using the services and system offered by a specialized firm. This co-operation with the private sector provided a chance to identify and test both the opportunities and the benefits of a better information system. F&O conducted a pilot project in the Pacific Region (Vancouver) on the use of information management systems managed by the private sector. The pilot project showed the impact of a good information system providing relevant and timely data. Encouraged by the savings and other positive results of the pilot project, the department, assisted by Supply and Services Canada, sent out a Request for Proposal to the private sector. They now have a three year contract with a private company. This has provided the foundation for a

comprehensive motor vehicle fleet management strategy implemented on a national level in the spring of 1992.

CREATING EFFECTIVE TOOLS THROUGH PARTNERSHIPS

Consumer and Corporate Affairs (CCAC) felt very strongly that the services offered by a private company would help them with the management of their fleet information. In 1992, a four year contract was negotiated with a private company for the entire management of the department's fleet information as well as the preventive maintenance services for their vehicles.

Through the competitive tender process involving a number of potential companies, both CCAC and F&O chose the one which best helped to identify the requirements of the department and areas where real savings could be achieved. Working in partnership with representatives from private companies, the project managers were able to evaluate their current practices and identify the criteria necessary to ensure implementation of a functional, relevant system. The integrated information and management system offered by the company seemed to respond well to the identified needs of the department. The result was a comprehensive strategy for fleet management.

Transport Canada initiated a pilot project in the spring of 1992 to examine the use of the private sector for fleet

management. At the same time, TC implemented a 40% reduction in the number of vehicles at the pilot sites. This will encourage managers to examine the alternatives and to maintain a strictly operational level of vehicles. Making optimum use of vehicles became a priority. The results of the TC study will provide a useful comparison of three alternative methods of handling fleets: Vancouver will be fully privatized, Quebec will be maintained as a status quo for comparison and Dorval will provide the opportunity to examine vehicle pooling of different branches as well as privatization of the information system.

These systems are based entirely on a "credit card". This enables the purchases of fuel and automotive services for each vehicle to be electronically entered in the private sector company's Fleet Management System without manual reporting. The company sends monthly invoices to the responsibility centre manager - a single bill with monthly updates for each vehicle. Transport Canada has taken the use of the credit card one step further. The private company's credit card used in the TC pilot is also accepted by various taxi companies, allowing TC employees to use one card for all of their vehicle fleet requirements.

In addition to processing and invoicing the relevant data for each vehicle, the company also provides a comprehensive preventive maintenance strategy. Before any work is done on a vehicle, the company is consulted. A

licensed mechanic from the company has on-line access to the entire history of the vehicle. The mechanic, providing a challenge function, can verify whether the work is really necessary, assess if the work is being done at the best price and whether the work is covered under the vehicle's warranty. In addition, the company also performs a monitoring function to ensure that regular maintenance checks are made on time for each vehicle. This ensures that each vehicle is maintained in optimum working order to prevent costly repairs that can be avoided by regular maintenance. These thorough checks and maintenance programs have saved F&O thousands of dollars. For example, a 1988 Ford Bronco was taken to the usual garage for work on the powertrain. The repair estimate was \$5200. When consulted, the mechanic with the fleet management company identified the possibility of the repair being covered by the vehicle's purchase warranty. The work was in fact completed under warranty. On several occasions, the mechanics have directed F&O employees to the most economical outlets in their areas. This has resulted in direct savings to the department. According to Pat Eagen, "not paying for warranty work has provided the most significant savings to the department".

Agriculture Canada is also conducting a pilot project to examine the use of a private company for the provision of fleet management information services. Traditionally, there existed small systems at each responsibility centre. Although the systems are deemed quite good, the cost in

person hours is high. A unique aspect of Agriculture Canada's operation is that many of research stations have their own garages and mechanics. This reflects the unique circumstances of Agriculture Canada. The need to find savings prompted an examination of available alternatives for fleet management. According to Jean Guy Lamoureux, Fleet Analyst, Materiel Management Division at Agriculture Canada, "It is simply too expensive to run a whole lot of little systems or even one big system internally at the department level. We are looking for alternatives".

GENERIC CREDIT CARD FOR TAX EXEMPT PURCHASES

A joint initiative of DSS and the Treasury Board Secretariat is a pilot project planned to examine the feasibility of a Government of Canada generic credit card for fleet management. The proposal would allow any department, whether using a public or private fleet management system, to use the same card. This would make it easier to change from public to private systems or between various private systems while reducing confusion at the point of sale with a consistent look credit card for all government purchases. Each vehicle would retain the same card for identification and information purposes - all that would change is the information system into which data are fed. The card would also ensure that purchases are treated as tax exempt and that government discounts would continue to apply. The use of this card is intended to remain optional, depending on the

preferences of the department. Consumer and Corporate Affairs and DSS have worked out the requirements for a pilot project using the generic Government of Canada credit card, to begin in the Pacific region in January 1993. This project will examine the advantages of using the card, whose metal strip is designed to allow billing from the local suppliers to be sent directly to the private company engaged by CCAC.

THE DIRECTION OF CHANGE...

DSS is negotiating standing offers with a variety of private firms for the supply of fleet management information systems and credit card services to departments. This will allow departments to assess the costs and advantages of alternative approaches to fleet management, and conveniently access suppliers.

With the surge of activity in the fleet management community, an interdepartmental "user's group" for fleet management was established in 1990. The group, known as the Treasury Board Fleet Management Committee, is comprised of

government fleet managers and provides a sounding board for the exchange of ideas and innovative practices. It also provides the opportunity to develop common strategies for fleet management and to provide input and advice to policy development that will benefit government as a whole.

Fleet management is a complex field that can benefit from streamlining and fleet downsizing. There is no longer anything resembling a standard fleet management information system applicable and relevant across the board. Enormous savings are possible through better fleet management. About 35% of the 25000 standard commercial vehicles in the Federal fleet are now committed to a private sector approach to fleet management. This will continue to increase. It is a matter of determining which options best meet a department's requirements in an environment of continually reduced resources.

Prepared by:
Christine Rennick and
Louise Déry
For: Policy and Evaluation,
Administrative Policy
Branch, Treasury Board
Secretariat
Winter 1992.

Note: Copies of this and other Best Practice notes are available in electronic format in the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

Are you doing something creative in the field of administrative management? If yes, we want to hear from you so the information can be included in future editions of "Best Practice" Notes. If you have ideas to share, please get in touch with us at the number above. If you wish to receive future issues, please send us your name, address, department and phone number and we will add you to our mailing list.

Trésor consiste en un projet-pilote destiné à examiner la faisabilité d'une carte de crédit générale pour le gouvernement du Canada afin de gérer les parcs automobiles. Selon la proposition, tous les ministères, qu'ils aient recours à un système de gestion du parc public ou privé, utiliseraient la même carte. Cela faciliterait le passage d'un système public à un système privé ou entre divers systèmes privés tout en réduisant la confusion aux points de vente grâce à une carte d'aspect uniforme pour tous les achats du gouvernement. Chaque véhicule conserverait la même carte à des fins d'identification et d'information; tout ce qui changerait serait le système d'information vers lequel les données seraient acheminées. La carte permettrait aussi d'avoir l'assurance que les achats sont effectivement exonérés d'impôt et que les escarpes consentis au gouvernement continueraient de s'appliquer. On prévoit que l'utilisation de cette carte demeurera facultative, selon les préférences du ministre. Consommation et Affaires commerciales de même que le MAS ont déterminé les modalités d'un projet-pilote permettant l'utilisation d'une carte de crédit générale pour le gouvernement du Canada, qui commencera dans la région du Pacifique en janvier 1993. Le projet

permettra d'examiner les avantages de l'utilisation de la bande carte, dont la bande métallique est conçue pour permettre aux fournisseurs locaux d'envoyer leurs factures directement à l'entreprise privée retenue par CAC. Le MAS est en train de négocier des offres à commandes avec diverses entreprises du secteur privé en vue de la fourniture de systèmes d'information pour la gestion du parc automobile et des services de carte de crédit aux ministères. Cela permettra aux ministères d'évaluer les coûts et les avantages d'autres approches à la gestion du parc automobile et d'avoir facilement accès aux fournisseurs.

Avec le regain d'activité dans les milieux de la gestion du parc automobile, un «groupe d'utilisateurs» interministériel pour la gestion du parc a été créé en 1990. Le groupe, ou Comité de gestion du parc automobile du Conseil du Trésor est composé de gestionnaires de parcs automobiles du gouvernement et permet de faire entendre un autre son de cloche et de faciliter les échanges d'idées et de pratiques novatrices. Il donne également l'occasion d'élaborer des stratégies communes pour la gestion des

Note: Vous trouverez une copie du présent article et d'autres BILLETS de «pratiques exemplaires» en format électronique sous le symbole «Connexion» du Réseau intégré des cadres supérieurs. Ils se trouvent sous la rubrique «Documents de références» du babillard de la Politique administrative.

Faites-vous quelque chose d'intéressant dans le domaine de la gestion administrative? Le cas échéant, nous aimerions que vous communiquiez avec nous pour permettre de diffuser votre expérience dans un prochain numéro ci-haut. Si vous désirez recevoir nos prochaines livraisons, envoyez-nous vos nom, adresse, numéro de téléphone et le nom de votre ministère, et nous ajouterons votre nom à notre liste de diffusion.

parcs automobiles ainsi que de contribuer par des conseils à l'élaboration de politiques qui profiteront à l'ensemble du gouvernement.

La gestion des parcs automobiles est une activité complexe qui aurait avantage à être simplifiée et la taille des parcs pourrait être réduite. Il est désormais impossible de penser disposer d'un quelconque système d'information pour la gestion des parcs automobiles standard, qui soit globalement applicable et pertinent. Des économies énormes sont possibles grâce à une meilleure gestion. Environ 35 p. 100 des 25 000 véhicules commerciaux ordinaires du parc automobile fédéral seront désormais administrés selon un mode de gestion en vigueur dans le secteur privé. Il s'agit de déterminer quelles sont les options qui répondent le mieux aux besoins d'un ministère dans un environnement où les ressources sont continuellement réduites.

Préparé par:
Christine Rennie et
Louise Dery
Pour:
Politique et évaluation,
Direction de la politique
administrative
Secrétariat du Conseil du
Trésor,
Hiver 1992

d'information intégré offert par l'entreprise semblait bien répondre aux besoins déterminés par le ministère. Il en est résulté une stratégie globale pour la gestion du parc.

Transports Canada a lancé un projet-pilote au printemps de 1992 afin d'envisager le

recours au secteur privé pour la gestion de son parc. En même temps, TC mettait en oeuvre une réduction de 40 % du nombre de véhicules aux endroits compris dans le projet. Cela incitera les gestionnaires à examiner les solutions de rechange et à conserver un nombre de véhicules strictement opérationnel. Une utilisation optimale des véhicules est devenue une priorité. Les résultats de l'étude de TC offriront une comparaison utile des trois méthodes possibles pour la gestion des parcs : Vanocouver sera entièrement privatisé, à Québec, le statu quo sera maintenu à des fins de comparaison et Dorval donnera l'occasion d'examiner la mise en commun des véhicules de différentes directions générales en même temps que la privatisation du système d'information.

Ces systèmes reposent entièrement sur une «carte de crédit». Grâce à elle, les achats de carburant et de services automobiles pour chaque véhicule sont inscrits électroniquement dans le système de gestion du parc de l'entreprise du secteur privé, sans compte rendu manuel. L'entreprise envoie des factures mensuelles au gestionnaire du centre de responsabilité, une simple facture avec les mises à jour mensuelles pour chaque véhicule. Transports Canada a franchi une étape de plus dans l'utilisation de la carte de

crédit. La carte de crédit de la société privée utilisée pour le projet-pilote de TC est également acceptée par diverses compagnies de taxi, ce qui permet aux employés de TC d'utiliser une seule carte de crédit pour tous leurs besoins reliés au parc automobile.

En plus de traiter les données pertinentes et d'établir les factures pour chaque véhicule, l'entreprise offre également une stratégie globale d'entretien préventif. Avant de procéder à quelque travail que ce soit sur un véhicule, l'entreprise est consultée. Un mécanicien, à l'aide d'une fonction d'interrogation, peut vérifier si le travail est vraiment nécessaire, évaluer s'il est exécuté au meilleur prix et s'il ne serait pas couvert par la garantie du véhicule. En outre, l'entreprise exécuté une fonction de contrôle pour s'assurer que les vérifications d'entretien régulières sont faites à temps pour chaque véhicule. Cela permet d'avoir l'assurance que chaque

véhicule est toujours dans un état de marche optimal et ainsi prévenir des réparations coûteuses qu'un entretien régulier permet d'éviter. Ces programmes complets de vérification et d'entretien ont permis à P&O d'économiser des milliers de dollars. Par exemple, un Ford Bronco 1988 fut amené au garage habituel pour des travaux au groupe motopropulseur. L'évaluation de la réparation s'élevait à 5 200 \$. Consulté, le mécanicien de l'entreprise de gestion du parc déterminait que la réparation était peut-être couverte par la garantie d'achat du véhicule. Le travail fut effectivement exécuté en vertu de la garantie. À

plusieurs occasions, les mécaniciens ont indiqué aux fonctionnaires de P&O les établissements les plus économiques dans leur secteur. Il en est résulté des économies directes pour le ministère. Selon Pat Eagen, «ne pas payer pour du travail garanti a constitué la source la plus importante d'économies pour le ministère».

Agriculture Canada est également en train de mener un projet-pilote pour examiner le recours à une entreprise privée pour la prestation de services d'information pour la gestion de son parc. Jusqu'à maintenant, il y avait de petits systèmes dans chaque centre de responsabilité. Même si l'on juge que les systèmes sont très bons, le coût en heures-personnes est élevé. Un des aspects qui est propre au fonctionnement d'Agriculture Canada, c'est que de nombreuses stations de recherche ont leur garage et leurs mécaniciens. Cela illustre la situation unique d'Agriculture Canada. La nécessité de trouver des économies a conduit à l'examen des solutions de rechange possibles pour la gestion du parc. Selon Jean Guy Lamoureux, analyste des parcs automobiles à la Division de la gestion du matériel d'Agriculture Canada, «c'est simplement trop dispendieux d'exploiter une foule de petits systèmes ou même un gros système à l'interne, à l'échelon ministériel. Nous sommes à la recherche de solutions de

UNE CARTE DE CRÉDIT GÉNÉRALE POUR LES ACHATS EXONÉRÉS D'IMPÔT

Une mesure prise conjointement par le MAS et le Secrétariat du Conseil du

système d'information de gestion qui répond le mieux à leurs besoins. Cela s'est traduit par de la souplesse et des économies.

Non seulement les ministères peuvent-ils rechercher le meilleur système d'information, mais ils peuvent également faire la mise au point de ceux qu'ils possèdent. Par exemple, certains ministères sont en train de revoir l'ensemble de leur approche et profitent de l'occasion pour se procurer des services qui répondent à leurs besoins tout en s'efforçant d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de la gestion. En se prévalant avec prudence de la nouvelle politique, les milieux de la gestion des parcs automobiles sont la preuve tangible que la liberté de choix est plus qu'une mesure incitative. C'est avant tout l'assurance, à toutes fins utiles, d'une amélioration de l'efficacité et de la rentabilité. C'est ce que démontrent clairement les efforts de ministères comme Transports Canada (TC), Pêches et Océans (P&O) ainsi que Consommation et Affaires commerciales (CAC).

L'OBTENTION DE RENSEIGNEMENTS PERTINENTS

Lorsque le ministère des Pêches et Océans a choisi l'option du secteur privé, sa situation était loin d'être idéale. Selon Pat Eagen, directeur des politiques, de la planification et de la coordination à la Direction générale des immobilisations de P&O, «il y avait de nombreux secteurs où la gestion du parc pouvait être améliorée». Les renseignements n'étaient ni pertinents ni opportuns et, par

conséquent, ils ne convenaient pas à une gestion saine et efficiente. Pêches et Océans fonctionnait de façon décentralisée et l'absence de normes uniformes rendait difficiles la planification et la gestion globales. Les compressions et les contraintes budgétaires avaient en grande partie compromis la souplesse dont les gestionnaires hiérarchiques régionaux auraient pu autrement se prévaloir. Une mauvaise gestion de l'aliénation des véhicules s'était traduite par des retards presque insurmontables dans le renouvellement du parc. Enfin, d'un point de vue opérationnel, en dépit de coûts d'opération et d'entretien croissants, on exécutait peu d'entretien préventif. En raison de l'absence de renseignements pertinents, il était impossible de planifier ou de budgétiser l'entretien de l'ensemble de la stratégie de gestion avait besoin d'une remise en état, en commençant par la source des problèmes : le manque de renseignements opportuns, exacts et utiles sur le parc automobile.

Pêches et Océans s'est tout de suite prévalu de la souplesse offerte par la nouvelle politique au printemps de 1991 en utilisant les services et le système offerts par une entreprise spécialisée. Cette coopération avec le secteur privé donna l'occasion de déterminer et de vérifier à la fois les possibilités et les avantages d'un meilleur système d'information. P&O organisa un projet-pilote dans la région du Pacifique (Vancouver) sur l'utilisation d'un système de gestion de l'information géré par le secteur privé. Le projet-pilote démontra les répercussions d'un système d'information

efficace, fournissant des données pertinentes et opportunes. Encouragé par les économies et d'autres résultats positifs du projet-pilote, le ministère, avec l'aide d'Approvisionnement et Services Canada, lança une demande de propositions au secteur privé. Le ministère a maintenant conclu un marché de trois ans avec une société privée. C'est ce qui a jeté les bases d'une stratégie globale pour la gestion du parc automobile mise en oeuvre à l'échelle nationale au printemps de 1992.

LA CRÉATION D'OUTILS EFFICACES GRÂCE AUX PARTENARIATS

Consommation et Affaires commerciales (CAC) était tout à fait convaincu que les services offerts par une entreprise privée l'aideraient à gérer l'information sur son parc. En 1992, un marché de quatre ans fut négocié avec une firme privée pour l'ensemble de la gestion de l'information sur le parc du ministère ainsi que pour les services d'entretien préventif de tous les véhicules.

Grâce à des demandes de soumissions concurrentielles mettant en cause un certain nombre d'entreprises possibles, CAC et P&O ont choisi celle qui les aidait le mieux à déterminer les besoins du ministère ainsi que les secteurs où il était possible de réaliser des économies réelles. Un travail en partenariat avec des représentants des entreprises du secteur privé a permis aux gestionnaires de projet d'évaluer leurs pratiques en vigueur et de <déterminer les critères nécessaires pour assurer la mise en oeuvre d'un système fonctionnel et pertinent. Le système de gestion et

INNOVATIONS

LES BILLETS DE "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

NUMÉRO 4

LA GESTION DU PARC AUTOMOBILE DANS LES ANNÉES 90 :
NOUS AVONS FAIT DU CHEMIN!

Un nouvel esprit anime maintenant la gestion des parcs automobiles du gouvernement fédéral. En réponse à la nouvelle politique, plusieurs ministères sont en train de corriger les lacunes des procédures et des instruments actuels pour la gestion des parcs automobiles. Des ministères qui ont exécuté des projets-pilotes ont constaté d'importants avantages offerts par le secteur privé, notamment des économies d'entretien et de réparation, des systèmes d'information simplifiés transmettant des données plus pertinentes et opportunes, une diminution du volume des formalités administratives nécessaires et du temps requis pour s'en acquitter grâce à l'utilisation de l'électronique; des méthodes modernes, à la fine pointe permettant de mieux gérer les parcs selon le principe du cycle de vie; et de l'aide pour la mise au point de l'ensemble des pratiques de gestion des parcs afin de répondre aux besoins précis de certains groupes.

L'AVANTAGE DE LA LIBERTÉ DE CHOIX

En vertu de la nouvelle politique du Conseil du Trésor concernant les véhicules automobiles, les ministères peuvent utiliser le

Autrefois, les pratiques et responsabilités touchant la gestion des parcs automobiles relevaient des divers ministères. En 1973, le ministère des Approvisionnements et Services (MAS) créa le Système d'information pour la gestion du parc automobile (SIGPA) afin de donner au Conseil du Trésor un moyen d'évaluer ses politiques en matière de véhicules et de fournir aux ministères et organismes les renseignements pertinents pour la gestion de leur parc et de leur équipement.

Bien des choses ont changé depuis 1973! Les programmes et leur administration ont fait l'objet d'un examen attentif pour déterminer les secteurs où il était possible de réduire les dépenses. En 1990, le Conseil du Trésor approuva une version révisée de la politique relative aux véhicules automobiles. La participation au SIGPA devint facultative en 1991. Afin de simplifier les opérations et de limiter encore davantage les coûts, les gestionnaires sont en train d'envisager des solutions de rechange plus économiques, y compris les systèmes d'information et de gestion offerts par des entreprises du secteur privé.

Les BILLETS de "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

Les billets de "Pratiques Exemplaires" ont pour but de communiquer les nouvelles pratiques, méthodes et services administratifs qui sont exemplaires au sein des secteurs publics et privés. Bien que certaines pratiques décrites dans les Billets s'appliquent à une organisation spécifique, les billets ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à développer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence dans la livraison de leurs services.

Les billets de "Pratiques Exemplaires" sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor (Direction de la politique administrative), Politique et évaluation. Vos idées et suggestions sont bienvenues, y compris les exemples de pratiques innovatrices des bureaux de service locaux et régionaux des ministères.

Pour plus d'information, composez le (613) 957-2434

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE # 5

"BEST PRACTICE" NOTES

"BEST PRACTICE" NOTES are intended to communicate new or exemplary administrative practices, methods and services in both public and private sector organizations. Although some of the practices described may be significant to a single organization, the NOTES are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.

"BEST PRACTICE" NOTES are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Policy and Evaluation. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information contact
 (613) 957-2434
 2549

Pooling Resources: A Creative Way To Reduce Costs and Improve Service

Today's environment of tight budgets and fiscal restraint is forcing managers to find creative, cost-effective ways to provide the internal corporate services required to deliver their programs.

Smart managers are realizing that significant savings can be realized by finding innovative ways to deliver support functions such as finance, personnel, and administration.

Until recently, departments used dedicated resources to provide each of these services. And while this may continue to make sense for large organizations where the volume of work justifies dedicated resources for each function, some smaller organizations are realizing that there are cost-effective alternatives to maintaining specialized in-house infrastructures.

As one Deputy Minister recently noted, "successive budget cuts and downsizing initiatives are steadily eroding the capacity of small departments to justify resources allocated to support

functions". These organizations are looking for alternate ways to provide high quality, responsive services at lower costs. One solution being adopted is to share corporate services and facilities with other organizations. Pooling resources and forming strategic alliances with other organizations makes good sense for a number of reasons.

Providing Service At Lower Cost.

For many small departments, as well as district offices of larger departments, the relatively small volume of transactions precludes having specialized staff for administrative, human resources and financial functions.

For example, low volumes of staffing activity may not justify the cost of training managers to receive staffing delegation, or maintaining a staffing consultant on staff.

However, by pooling resources, a number of small departments within a limited geographic area

can ensure that specialized expertise is available locally.

A lead department serves as the host organization, offering services to other departments on either a cost-sharing or fee-for-service basis. Service standards can be established and agreed to by all participating departments, ensuring that needs are met in a cost-effective, service-oriented and fair manner.

Sound far-fetched?

- Such an arrangement is being initiated on a pilot project basis by the Department of Western Economic Diversification (WED) in Saskatoon.

WED has offered to provide services to 19 federal departments in staffing, documentation of new employees, as well as consulting services in pay and benefits, staff training & development, and the writing of job descriptions. WED is offering to use its human resource specialist to provide services according to a negotiated standard of service.

If the pilot is successful, participating departments will contribute funding on a cost-shared basis in order to continue the service.

Potential benefits are significant. Managers gain from having access to a local human resource specialist. Training needs which are common to all departments (such as training related to the Universal Job Evaluation Plan and other PS2000 initiatives) can be met through a joint effort, thus avoiding duplication. Travel costs are reduced as staffing assistance no longer needs to

be provided by a headquarters specialist. Employees enjoy the services of a local compensation consultant.

- In Moncton, New Brunswick through the coordination of Health and Welfare Canada's Employee Assistance Services, eight departments have pooled resources to acquire the services of an Employee Assistance Program consultant. Health and Welfare Canada's Diane Lepage states that, *"By acting collectively, departments are able to ensure that highly professional services are provided without unnecessary duplication of the selection and contracting process. The same type of arrangement is being used in many locations across the country".*

Sharing Facilities Can Save Dollars.

Organizations that have similar needs can form partnerships to eliminate unnecessary duplication, provide "one-stop shopping" for the public, and produce substantial savings for taxpayers.

Such partnerships need not be limited to federal organizations, but rather can be negotiated with virtually any non-federal organization when it makes good business sense.

- In Fort Simpson, N.W.T., the Canadian Parks Service's Nahanni National Park Reserve, the Nahanni-Ram Tourism Association and the Village of Fort Simpson have agreed to share their visitor service facilities. In return for using the latter's facility, the Parks Service will install displays, exhibits and audio-visual materials, and will provide training to the

Association's staff. The Parks Service will also provide a staff person in the centre.

For the Canadian Parks Service, the partnership eliminates the need to expand a separate facility (at a savings of about \$275,000) and provides a means to register and inform Park visitors with a minimum of staff.

The Association benefits from a more complete and professional customer service centre, and the visiting public benefits from having a single, high quality location for all tourist information.

No funds are actually exchanged, eliminating administration and processing costs. As Erik Val, the Park Superintendent, points out *"this is a win-win arrangement which makes sense for both levels of government, our clients, and ultimately the taxpayer".*

- In Devon, Alberta, Energy, Mines and Resources's Western Research Centre (CANMET) shares premises and staff services with a department of the government of Alberta.

In return for a sharing of costs, EMR can make use of the provincial department's library, and shipping/receiving facilities, as well as the provincial employees who staff these operations. Equipment such as photocopiers, projectors and forklifts are owned separately by each organization, but are used by both. One inventory is maintained for office supplies, with items charged to the respective organization as they are issued.

As EMR's Administrative Officer, Chris Cameron, states, *"The*

agreement provides us with access to more staff, equipment and facilities than we would be able to afford if we operated on our own. It enables us to do much more with less".

- Energy, Mines and Resources (EMR) and the Department of Fisheries and Oceans (DFO) are co-located in the Government of Canada's Institute of Ocean Sciences in Sidney, British Columbia.

While each department occupies separate space for their unique functions, they share a common marine dock, storage and maintenance facility, as well as administrative services such as a mailroom, library, auditorium and cafeteria. In addition, the fleet of research vessels is jointly used through a Common Ship Use Agreement which is negotiated annually.

Cost-sharing is based on the percentage of space each department occupies, as well as staff costs related to shared administrative services.

EMR's Chief of Management Services, Ken McCormick, confirms that avoiding unnecessary duplication "*results in substantial savings for both departments*", ranging from big ticket items (dock winches and pulleys cost up to \$500,000 each!), to shared subscriptions to scientific journals for the library.

EMR is able to access a much wider range of services than they would otherwise afford. DFO ensures that its equipment is used to maximum capacity.

How to get started: Some Lessons Learned

The first step is to examine what corporate service lends itself to a shared solution. The potential range is considerable, including the following:

Human Resources: staffing, pay and benefits, staff training, career counselling, employee assistance, classification and job description writing;

Administrative Services: purchasing, stocked item supply, computer support, library, records management, security, fleet management, warehousing and facilities;

Financial Services: accounting operations, and travel claims.

Look for services for which there is a common need that applies across organizations.

Evaluate whether pooling resources or undertaking a shared arrangement makes sense from a business point of view, taking into consideration costs and the required level of service.

Look for potential lead organizations that have the ability and the capacity to deliver services to other departments or organizations within the immediate geographic area.

Look for areas of your organization where you have to obtain support services from a remote source (eg: head office).

Consider how information technology can be used to facilitate shared solutions.

Canvas departmental contacts informally. If there are common problems, arrange a meeting to look for joint solutions. Seek support at senior levels.

Start small. Use pilot projects over a fixed period of time as a means of determining the best arrangement.

Consider the needs of all parties equally, and develop service standards that both the supplier and clients can live with. An emphasis on cost and quality of service is the key to success.

There must be a consensus on who the clients are, what level of service can be provided, and how service quality will be monitored.

Build in a dispute settlement mechanism and a monitoring mechanism at the local level, involving key stakeholders.

Remember that new ideas require a champion; someone who will take the initiative to introduce the concept and seek support and cooperation of others. On the other hand, negotiating an arrangement which meets everyone's requirements should be a collective effort, especially as the goal is to find a solution to common problems.

Keep It Businesslike By Cost Sharing:

Putting shared service arrangements on a businesslike basis helps to clarify roles and responsibilities. Among the issues to be considered is how a joint service is to be funded.

Cost-sharing can potentially take many forms, although the choice of mechanisms can be influenced by the nature of the shared service and the type of funding authority of each department.

Possible funding arrangements include:

- *Shared resourcing* - participating departments commit fixed levels of resources over a pre-determined period of time in return for certain services to be provided by a host department;

- *Fee for service* - a host department provides the service and recovers its costs from participating departments based on the volume of transactions;

- *Contracting out* - services are provided to a number of departments by private sector suppliers.

Where To Go For help

- Valuable lessons can be learned from managers who have pioneered innovative service arrangements. Seek out interesting arrangements in other departments and learn from their experience and suggestions. Contacts for the examples cited above are:

- * Western Economic Diversification:
Pete LaBerge, 613-952-9387;

- * Health and Welfare Canada:
Diane Lepage, 613-941-3936;

- * Canadian Parks Service:
Erik Val, 403-695-3151;

- * Energy, Mines and Resources (CANMET):
Chris Cameron, 403-987-8216;

- * Energy, Mines and Resources (Institute of Ocean Science):
Ken McCormick, 604-363-6439.

- **A Practical Guide To Locally-Shared Support Services** is available from the Office of the Comptroller General (OCG). The guide is based on four pilot projects sponsored by the Council for Administrative Renewal (CAR).

- The Administrative Renewal Division in the OCG maintains a database of existing shared service arrangements, potential clients and providers, and promotional material. For more information on these, please contact:

Lise Lamadeleine, 613-952-7127
or Aileen Shaw, 613-952-9470

- Two draft publications, **MEO-An Approach To A More Efficient Organization and Costing Guide For "Make or Buy" Analysis of Government Services** outline steps in the More Efficient Organization Approach and compare the cost of delivering a

service in-house or by contract. These guides are available from the Policy and Evaluation Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat, Ottawa, K1A 0R5.

- **A Guide to the Costing of Outputs** is available from the Office of the Comptroller General. This guide is designed to assist departments in undertaking cost-based analysis.

Prepared by:
Doug Taylor
Policy and Evaluation
Administrative Policy Branch
Treasury Board Secretariat
Ottawa, K1A 0R5
613-957-2406
613-954-9094 (fax)

April 1993

Note: Copies of this and other Best Practice notes are available in electronic format in the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

Are you doing something creative in the field of administrative management? If yes, we want to hear from you so the information can be included in future editions of "Best Practice" Notes. If you have ideas to share, please get in touch with us at the number above. If you wish to receive future issues, please send us your name, address, department and phone number and we will add you to our mailing list.

Par :
Doug Taylor
Politique et évaluation
Direction de la politique
administrative
Secrétariat du Conseil du Trésor
Ottawa, K1A 0R5
613-967-2406
613-964-9094 (télécopieur)
Avril 1993

Note: Vous trouverez une copie du présent article et d'autres Billets de «pratiques exemplaires» en format électronique sous le symbole "ConnEXion" du Réseau intégré des cadres supérieurs. Ils se trouvent sous la rubrique « Documents de références» du babillard de la Politique administrative.

Faites-vous quelque chose d'intéressant dans le domaine de la gestion administrative? Le cas échéant, nous aimerions que vous communiquiez avec nous pour nous permettre de diffuser votre expérience dans un prochain numéro de Les billets de «pratiques exemplaires». Si vous avez des choses à dire, veuillez nous joindre au numéro ci-haut. Si vous désirez recevoir nos prochaines livraisons, envoyez-nous vos nom, adresse, numéro de téléphone et le nom de votre ministère, et nous ajouterons votre nom à notre liste de diffusion.

consiste à mettre l'accent sur le coût et la qualité du service. Il doit y avoir consensus sur la nature des clients, le niveau de service qui peut être fourni et le mode de contrôle de la qualité du service.

Prévoyez un mécanisme de règlement des litiges ainsi qu'un mécanisme de contrôle au niveau local, auxquels participeront les principaux intéressés.

Rappelez-vous qu'il faut avoir la tréme d'un «foncteur» pour faire accepter une idée nouvelle, c'est-à-dire qu'il faut prendre l'initiative de la présenter et obtenir l'appui et la collaboration des autres. D'autre part, la négociation d'une entente qui satisfasse toutes les parties doit être un effort collectif, surtout si on veut résoudre un problème commun.

Assurer la rentabilité en partageant les frais
Le fait d'axer les dispositions en matière de service sur la rentabilité aide à préciser les rôles et les responsabilités. Parmi les questions à envisager, il y a le mode de financement d'un service mixte.

Le partage des frais peut prendre de nombreuses formes, même si le choix des mécanismes peut dépendre de la nature du service commun et du type d'autorisation de financement de chaque ministère.

Les dispositions éventuelles de financement sont les suivantes :

- * *Partage des ressources* - les ministères participants engagent des niveaux précis de ressources pendant une période

prédéterminée et obtiennent en retour certains services d'un ministère d'accueil;

- * *Rémunération à l'acte* - un ministère d'accueil fournit le service et récupère ses coûts auprès des ministères participants à partir du volume de transactions;
- * *Impartition* - des services sont offerts à certains ministères par des fournisseurs du secteur privé.

Où demander de l'aide

- * Les gestionnaires qui ont fait oeuvre de pionnier en mettant au point des dispositions nouvelles en matière de service peuvent être d'une aide précieuse. Recherchez les ententes intéressantes conclues dans d'autres ministères et tirez profit de leurs expériences et des suggestions qui vous sont faites. Les personnes suivantes ont relaté les exemples cités :

- * Diversification de l'économie de l'Ouest
Pete LaBerge, 613-952-9387;
- * Santé et Bien-être social Canada
Diane Lepage, 613-941-3935;

- * Service canadien des parcs
Erik Val, 403-695-3151
- * Énergie, Mines et Ressources (CANMET)
Chris Cameron, 403-987-8216

- * Énergie, Mines et Ressources (Institut des sciences de la mer) Ken McCormick, 604-383-6439.
- * Le Bureau du contrôleur général (BCG) offre Le Guide pratique des services d'appui partagés localement. Cet ouvrage est fondé sur quatre

projets pilotes menés sous l'égide du Conseil du nouveau administratif (CRA).

- * La Division du renouveau administratif au sein du BCG tient une base de données sur les ententes de services partagés en vigueur, les clients et les fournisseurs éventuels et le matériel publicitaire. Pour obtenir d'autres détails, veuillez communiquer avec:
Lise Lamadeleine, 613-952-7127 ou
Aileen Shaw, 613-952-9470.

- * Les deux projets de publications "OPE, l'approche de l'organisation la plus efficace" et "Un guide sur l'établissement des coûts liés aux décisions de faire ou de faire les services gouvernementaux" traitent des étapes de l'approche de l'organisation la plus efficace et font le rapprochement entre le coût d'un service fourni à l'intérieur et celui fourni à l'extérieur. Ces guides sont disponibles auprès de la Division de la politique et de l'évaluation, Direction de la politique administrative, Secrétaire du Conseil du Trésor, Ottawa, (Ontario) K1A 0R5.

- * On peut se procurer le Guide pour l'établissement des coûts des extraits auprès du Bureau du Contrôleur général. Il oriente les ministères dans l'exécution d'une analyse en fonction des coûts.

4

• À Devon, en Alberta, le centre de recherche d'Énergie, Mines et Ressources dans l'Ouest (CANMET) partage ses installations et les services du personnel avec un ministère provincial.

Grâce au partage des frais, EMR peut utiliser la bibliothèque du ministère ainsi que ses installations d'expédition et de réception, et bénéficier des services des fonctionnaires provinciaux qui y sont affectés. L'équipement tel que photocopies, projecteurs et chariots élévateurs à fourche est la propriété distincte de chaque organisme, mais est utilisé par les deux. On tient un inventaire des fournitures de bureau, les articles étant imputés à l'organisme respectif au fur et à mesure de leur distribution.

Selon l'agente administrative d'EMR, Chris Cameron, «L'entente nous permet d'avoir accès à un personnel, un équipement et des installations plus vastes que si nous exécutions séparément nos activités. On peut faire beaucoup plus avec moins».

• Énergie, Mines et Ressources (EMR) et Pêches et Océans (POC) cohabitent à l'Institut des sciences de la mer du gouvernement du Canada, à Sydney, en Colombie-Britannique.

Bien que chaque ministère occupe un espace distinct pour ses fonctions uniques, ils partagent un bassin maritime, des installations d'entreposage et d'entretien, et des locaux de service tels que la salle du courrier, la bibliothèque, l'auditorium et la cafétéria. En outre, ils partagent la flotte de navires de recherche

océanographique en vertu d'une entente renégociée chaque année. Le partage des frais repose sur le pourcentage de superficie occupée par chaque ministère et sur les frais de personnel rattachés aux services administratifs communs.

Le chef des Services de gestion d'EMR, Ken McCormick, confirme que l'élimination du double emploi «entraîne des économies substantielles pour les deux ministères», s'appliquant à des articles dépendieux (treuils et poulies de dock qui peuvent coûter jusqu'à 500 000 \$ chacun) ou au simple abonnement à des revues scientifiques pour la bibliothèque.

EMR a accès à un éventail de services plus large qu'il n'en serait autrement. POC est convaincu que son équipement est utilisé au maximum.

Par où commencer? Quelques conseils

Il faut d'abord examiner quels services ministériels se prêtent à une mise en commun. Les possibilités sont nombreuses, à savoir :

Ressources humaines : dotation, rémunération et avantages, formation du personnel, orientation professionnelle, aide aux employés, classification et rédaction de descriptions de poste.

Services administratifs : achats, approvisionnement d'articles, stocks, soutien informatique, bibliothèque, gestion des dossiers, sécurité, gestion du parc, entreposage et installations.

Services financiers : comptabilité et demandes de remboursement de frais de voyage. Examinez les services requis par tous les organismes. Déterminez s'il est plus rentable de regrouper les ressources ou de conclure une entente de partage, compte tenu des coûts et du niveau de service nécessaire.

Recherchez d'éventuels organismes directeurs qui auraient la capacité de fournir des services à d'autres ministères ou organismes à l'intérieur de la région géographique.

Repérez les secteurs de votre organisation qui vous obligent à obtenir des services de soutien d'une source éloignée (p.ex. l'administration centrale). Déterminez comment pourrait être utilisée la technologie de l'information en vue de favoriser des solutions de mise en commun.

Pressentez d'une manière informelle des personnes-ressources dans les ministères. S'il y a des problèmes communs, organisez une rencontre en vue de chercher des solutions qui conviennent à tous. Obtenez des appuis aux niveaux supérieurs.

Commencez à une petite échelle. Exécutez des projets pilotes pendant une période précise en vue de déterminer le meilleur arrangement possible. Envisagez les besoins de toutes les parties également et élaborer des normes de service qui satisfont le fournisseur et les clients. La clé du succès

dotation ou encore le maintien dans l'effectif d'un conseiller en dotation.

Cependant, en regroupant leurs ressources, de petits ministères sis dans une même région géographique peuvent fournir localement cette expertise spécialisée.

Un ministre directeur agit à titre d'organisme d'accueil, offrant des services à d'autres ministères selon une formule de partage des frais ou de rémunération à l'acte. Tous les ministères participants peuvent s'entendre sur des normes de service, en s'assurant qu'on répondra aux besoins d'une manière rentable, équitable et axée sur le service.

Irréaliste, croyez-vous?

• Eh bien, le ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest (MDEO) à Saskatoon est en train de mettre en oeuvre cet arrangement dans le cadre d'un projet pilote.

Le MDEO a offert à 19 ministères fédéraux des services dans les secteurs de la dotation, de l'orientation des nouveaux employés, de la consultation en matière de rémunération et d'avantages, de la formation et du perfectionnement du personnel, et de la rédaction de descriptions de poste. Il met à leur disposition les services de son spécialiste en ressources humaines, conformément à une norme négociée.

Si le projet pilote est fructueux, les ministères participants contribueront au financement selon une formule de partage des frais en vue de maintenir le service.

Les avantages éventuels sont considérables. Les gestionnaires ont accès à un spécialiste local des ressources humaines. Également, on peut combler les besoins en formation communs à tous les ministères visés (p. ex., formation au Plan général d'évaluation des emplois et à d'autres initiatives liées à FP 2000) par un effort mixte et éliminer ainsi tout double emploi. De plus, il y a réduction des frais de voyage, parce que l'aide d'un spécialiste en dotation de l'administration centrale n'est plus nécessaire. Enfin, les fonctionnaires bénéficient des services d'un conseiller local en rémunération.

• À Moncton, au Nouveau-Brunswick, grâce à la coordination des services d'aide aux employés de Santé et Bien-être social Canada,

huit ministères ont regroupé leurs ressources pour disposer des services d'un conseiller du Programme d'aide aux employés. Et de dire Diane Lepage de Santé et Bien-être social Canada, «En agissant collectivement, les ministères peuvent fournir des services hautement professionnels tout en supprimant le double emploi lié aux processus de sélection et d'impartition. Des ententes semblables ont été conclues à maints endroits dans l'ensemble du pays.»

Le partage des installations entraîne des économies

Les organismes qui ont des besoins semblables peuvent former des partenariats en vue d'éliminer le double emploi, de simplifier les allées et venues du public et de faire réaliser des

économies substantielles aux contribuables.

Ces partenariats ne doivent pas être limités au gouvernement fédéral. Ils peuvent être négociés avec presque tout organisme, si c'est rentable.

• À Fort Simpson, dans les T.N.-O., la réserve de parc national Nahanni du Service canadien des parcs, l'association touristique Nahanni-Ram et le village de Fort Simpson sont convenus de partager leurs installations de service aux visiteurs. En guise de compensation, le Service installera des présentoirs, présentera des expositions et formera le personnel de l'association. Le Service affectera également une personne au centre.

Le partenariat permettra au Service canadien des parcs d'économiser environ 275 000 \$ qu'il aurait dû consacrer à l'agrandissement de ses installations, et d'inscrire et d'informer les visiteurs du parc à l'aide d'un minimum de personnel.

L'association dispose d'un centre de service aux clients complet et professionnel, et les touristes peuvent obtenir dans un même centre spécialisé tous les renseignements nécessaires. Il n'y a aucun échange véritable de fonds, donc aucuns frais d'administration et de traitement. Comme le mentionne Erik Val, surintendant du parc, «c'est une entente gagnant-gagnant, qui rapporte aux deux paliers de gouvernement, à nos clients et au bout du compte, au contribuable».

INNOVATIONS

Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada
Secrétariat



Les BILLETS de "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

Les billets de "Pratiques Exemplaires" ont pour but de communiquer les nouvelles pratiques, méthodes et services administratifs qui sont exemplaires au sein des secteurs publics et privés. Bien que certaines pratiques décrites dans les Billets s'appliquent à une organisation spécifique, les billets ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à développer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence dans la livraison de leurs services.

Pour plus d'information, composez le
(613) 957-2434

Les billets de "Pratiques Exemplaires" sont publiés par le Secrétariat du Conseil du Trésor (Direction de la politique administrative), Politique et évaluation. Vos idées et suggestions sont bienvenues, y compris les exemplaires de pratiques innovatrices des bureaux de service locaux et régionaux des ministères.

La mise en commun des ressources: Une façon originale de réduire les coûts et d'améliorer le service:

Aujourd'hui, les budgets limités et les restrictions financières obligent les gestionnaires à trouver des façons originales et rentables de fournir les services ministériels internes nécessaires à l'exécution de leurs programmes.

Les gestionnaires habiles constatent que des économies importantes peuvent découler de la prestation novatrice des services de soutien tels que les finances, le personnel et l'administration.

Jusqu'à récemment, les ministères affectaient des ressources spéciales à chacun de ces services. Même s'il est justifié que les grands organismes qui ont un volume de travail élevé continuent à le faire, d'autres plus petits constatent qu'il est possible de maintenir des infrastructures internes spécialisées sans sacrifier la rentabilité.

Comme l'a dit dernièrement un sous-ministre, les restrictions budgétaires successives et les initiatives de compression de l'effectif ne cessent d'éroder la capacité des petits ministères à

justifier les ressources affectées aux fonctions de soutien. Ces organismes cherchent d'autres moyens de fournir des services de haute qualité, adaptés, à un coût moindre. L'une des solutions choisies est la prestation commune des services ministériels et le partage des installations avec d'autres organismes. Nombre de raisons expliquent pourquoi il est censé de regrouper les ressources et de former des alliances stratégiques avec d'autres organismes.

La prestation du service à un coût moindre

Pour de nombreux petits ministères, et pour les bureaux de district de grands ministères, le volume de transactions relatif à l'affectation d'un personnel spécialisé aux fonctions liées à l'administration, aux finances et aux ressources humaines.

Par exemple, un faible volume d'activités de dotation ne justifiera peut-être pas le coût de la formation de gestionnaires à l'exercice de pouvoirs subdélégués en matière de

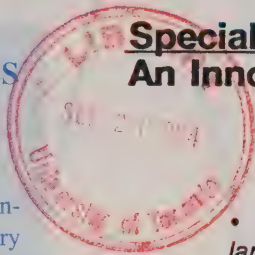
INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE # 6

"BEST PRACTICE" NOTES

Special Operating Agencies: An Innovative Way To Deliver Common Services



"BEST PRACTICE" NOTES are intended to communicate new or exemplary administrative practices, methods and services in both public and private sector organizations. Although some of the practices described may be significant to a single organization, the NOTES are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.

"BEST PRACTICE" NOTES are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Policy and Evaluation. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information contact
(613) 957-2434
2549

• *Do you manage a reasonably large common service program that is clearly in the business of delivering a service to other departments?*

• *Does it make sense to apply private sector business principles and practices to your operations in order to improve service and financial performance?*

• *Do you have a well-motivated staff eager for a challenge?*

• *Do you operate in a stable policy environment?*

If you answered "yes" to all of these questions, your common service organization may have the potential to become a Special Operating Agency (SOA)

What Are SOA's?

Special Operating Agencies are innovative organizations designed to deliver government services in a business-like manner, by emphasizing service to the customer, entrepreneurial management and clear

accountability arrangements throughout the organization. As a devolved part of their host department, SOAs are accountable for results to their respective deputy head and responsible Minister.

According to Bob Dawson, manager responsible at the Treasury Board Secretariat for the development of SOAs, "each SOA operates under a business plan approved by the deputy head. The business plan defines the agency's accountability framework and establishes commitments for service levels and financial performance."

While many SOAs are expected to operate on a cost recovery basis, some are partially or totally funded through parliamentary appropriations.

A New Way of Delivering Services

A number of common service organizations (CSO's) currently operate as Special Operating Agencies, including:

- Canada Communication Group (CCG)

- Consulting and Audit Canada (CAC)
- Training and Development Canada (TDC)

• Government Telecommunications Agency (GTA)

• Canadian General Standards Board (CGSB)

• The Department of Secretary of State's Translation Bureau will become an SOA on or before April 1, 1995.

As SOAs, these agencies provide services which are optional under the Treasury Board **Common Services policy**.

The policy promotes cost recovery and business-like operations for departments that provide optional common services. By giving customers more choice about where they can obtain their services, the policy encourages competition among service suppliers, resulting in cost reductions and improved service.

The SOA concept, with its emphasis on business principles, is ideally suited for most common service operations. Experience to date confirms that optionality, together with SOA status, is the formula for producing positive results for both clients and the taxpayer.

As stated by Norman Manchevsky, Queen's Printer and CEO of the Canada Communication Group, *"SOA status enables us to operate in a business-like manner, improving the quality and cost-efficiency of the services we offer to clients. We are increasingly market-driven,*

customizing our services to satisfy customers, offering one-stop shopping, and creating business alliances when it makes sense to do so."

The Advantages Of Becoming An SOA

There is growing interest in SOAs as a tool for public sector reform, due in large part to the focus on innovation, enhanced authority at the front line, client-centred operations, and accountability for results. Advantages include:

New Corporate Culture:

- SOA status brings with it the clear expectation - visible to both clients and staff - that the employees are accountable for the quality of the agency's service and its financial success. SOA status can contribute significantly to a change in corporate culture.

Focus on Results:

- SOAs focus on customer service and financial performance as a means of achieving government objectives. SOA status encourages a spirit of entrepreneurship and risk-taking.

SOA status demands creative thinking about how to provide clients with the highest quality service at the lowest possible cost.

Increased Flexibility:

- Based on a business case, SOAs can negotiate administrative flexibilities with a host department or with central agencies, to suit their operational needs. In general, managers and employees in

SOAs have greater latitude to act than those of other departmental branches. Some Deputies have chosen to fully delegate their authorities for finance, personnel and administration. Evidence to date suggests that delegation of authority and degree of success are closely related.

Flexibilities can include special authorities to collect and spend revenue, special human resource arrangements, and other contracting and financial arrangements to enable the agency to operate on a business-like basis. For example:

- CCG, CAC and TDC have received authority to bid against private sector suppliers to serve departments and agencies;

- CCG requested and received status as a separate employer, enabling the agency to incorporate customer service criteria into its job classification system;

- GTA uses its delegated authority for setting rates to respond immediately to market conditions and adjust its market strategy.

Re-invest Revenues:

- For some agencies, full cost recovery and revolving fund authority offer a way to provide improved service in an environment of continuing budget cuts. Using revenue to off-set expenses is one way to maintain services in times of severe budgetary restraint.

"Cost recovery and special re-spending authorities have provided opportunities to re-invest revenue in operations and marketing", states René

Guindon, President of the Government Telecommunications Agency. *"While these flexibilities may not be appropriate for all parts of a department, they can make excellent business-sense for an SOA".*

Where To Go For Help

- Valuable lessons can be learned from the experience of common service organizations that operate as Special Operating Agencies. Contacts include:

Norman Manchevsky,
Chief Executive Officer
Canada Communication Group
(613) 997-5321

Ercel J. Baker,
Chief Executive Officer
Consulting and Audit Canada
(613) 996-0231

Gini Bethell,
Chief Operating Officer
Training and Development
Canada
(613) 957-2727

R  n   Guindon,
President
Government
Telecommunications Agency
(613) 990-2314

D. Wilson,
Chief Executive Officer
Canadian General Standards
Board
(613) 941-8643

- For further information or to obtain a copy of the publication *Becoming A Special Operating Agency*, contact Bob Dawson, Program Branch, Treasury Board Secretariat
(613) 957-2514.

- Consulting and Audit Canada ((CAC) maintains a central repository of information and data on SOAs, and publishes a newsletter entitled *SOA News*. Contact Graeme Waymark, Director, SOA Services, CAC at 995-7140.

- Questions concerning the **Common Services policy** should be directed to Dick de Jong, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat
(613) 957-9143.

Prepared By:
Doug Taylor
Policy and Evaluation
Administrative Policy Branch
Treasury Board Secretariat
Ottawa, K1A 0R5
613-957-2406
613-994-9094 (fax)

June 1993

Note: Copies of this and other Best Practice notes are available in electronic format in the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

Are you doing something creative in the field of administrative management? If yes, we want to hear from you so the information can be included in future editions of "Best Practice" Notes. If you have ideas to share, please get in touch with us at the number above. If you wish to receive future issues, please send us your name, address, department and phone number and we will add you to our mailing list.

UNE VERSION FRANÇAISE EST DISPONIBLE SUR DEMANDE

- GCC a demandé et obtenu le statut d'employeur distinct, ce qui lui permet d'intégrer des critères relatifs à sa clientèle dans son système de classification des emplois;

- ATG utilise les pouvoirs qui lui sont délégués de fixer les taux de ses services afin de pouvoir suivre immédiatement l'évolution du marché et de rajuster sa stratégie de marché.

Le réinvestissement des recettes

. Certains organismes réussissent à améliorer leurs services, malgré les réductions budgétaires en série, en recouvrant intégralement leurs coûts et en utilisant un fonds renouvelable. En utilisant les recettes pour compenser les dépenses, ils peuvent maintenir les services en période de fortes compressions budgétaires.

«Grâce au recouvrement des coûts et aux pouvoirs spéciaux à ce titre, nous avons pu réinvestir nos recettes dans l'exploitation et la commercialisation» a déclaré René Guindon, président de l'Agence des télécommunications gouvernementales. «Même si cette latitude peut ne pas convenir à tous les secteurs d'un ministère, elle est très utile, sur le plan commercial, pour un OSS».

Où s'adresser pour savoir davantage

. On peut tirer des leçons utiles de l'expérience des organismes de services communs qui fonctionnent déjà comme des organismes de service spéciaux. Voici quelques personnes-ressources :

Norman Manchewsky
Directeur général
Groupe Communication Canada
(613) 997-5321

Ercel J. Baker
Directeur général
Conseils et Vérification Canada
(613) 996-0231

Gini Bethell
Chef des opérations
Formation et Perfectionnement Canada
(613) 957-2727

René Guindon
Président
Agence des télécommunications gouvernementales
(613) 990-2314

D. Wilson
Directeur général
Office des normes générales du Canada
(613) 941-8643

. Pour de plus amples renseignements ou pour obtenir un exemplaire de la publication intitulée : **Devenir un organisme de service spécial**, veuillez communiquer avec Bob Dawson, Direction des programmes, Secrétaire du Conseil du Trésor, au (613) 957-2514.

. Conseils et Vérification Canada (CVC) tient un répertoire central de renseignements et de données sur les OSS et publie un bulletin intitulé OSS Nouvelles. Veuillez communiquer avec Graeme Waymark, Directeur, Services des OSS, CVC, au 995-7140.

. Veuillez adresser les questions relatives à la politique sur les services communs à Dick de Jong, Direction de la politique administrative, Secrétaire du Conseil du Trésor, au (613) 957-9143.

Préparé par : Doug Taylor, Politique et évaluation, Direction de la politique administrative, Secrétaire du Conseil du Trésor, Ottawa K1A 0R5, (613) 957-2406, télécopieur (613) 954-9094.

juin 1993

Note : Vous trouverez une copie du présent article et d'autres Billets de «pratiques exemplaires» en format électronique sous le symbole "Connexion" du Réseau intégré des cadres supérieurs. Ils se trouvent sous la rubrique «Documents de références» du babillard de la Politique administrative.

Faites-vous quelque chose d'intéressant dans le domaine de la gestion administrative? Le cas échéant, nous aimerions que vous communiquiez avec nous pour nous permettre de diffuser votre expérience dans un prochain numéro des Billets de «pratiques exemplaires». Si vous avez des choses à dire, veuillez nous joindre au numéro ci-haut. Si vous désirez recevoir nos prochaines livraisons, envoyez-nous vos nom, adresse, numéro de téléphone et le nom de votre ministère, et nous ajouterons votre nom à notre liste de diffusion.

comme des organismes de service spéciaux, soit:

- le Groupe Communication Canada (GCC)
- Conseils et Vérification Canada (CVC)
- Formation et Perfectionnement Canada (FPC)
- l'Agence des télécommunications gouvernementales (ATG)
- l'Office des normes générales du Canada (ONGC)
- le Bureau de la traduction du Secréariat d'Etat deviendra un OSS au plus tard le 1^{er} avril 1995.

À titre d'OSS, ces organismes fourniront des services qui sont facultatifs en vertu de la politique sur les services communs du Conseil du Trésor.

Cette politique incite les ministères qui fournissent des services communs facultatifs à adopter un régime de recouvrement des coûts et à fonctionner comme une entreprise privée. En offrant aux clients un choix plus large quant aux fournisseurs des services, la politique favorise la concurrence entre ces derniers, ce qui se traduit par une réduction des coûts et un meilleur service.

Le concept des OSS, et son accent sur les principes commerciaux, convient tout à fait à la plupart des activités des services communs. Jusqu'à présent, l'expérience confirme que le caractère optionnel conquis au statut d'OSS est une formule qui produit des résultats positifs tant pour les

clients que pour les contribuables.

Voici ce qu'a déclaré Norman Manchewsky, Imprimeur de la Reine et directeur général du Groupe Communication Canada: «Le statut d'OSS nous permet de fonctionner selon des principes commerciaux et d'améliorer la qualité et la rentabilité des services que nous offrons à nos clients. De plus, en plus, nous sommes axés sur le marché, c.-à-d. que nous adaptons nos services aux besoins de nos clients, nous offrons une formule multiservice et nous concluons des partenariats commerciaux lorsque la situation le justifie».

Les avantages de devenir un OSS

Les OSS suscitent de plus en plus d'intérêt en tant qu'outil de renouvellement de la fonction publique, en grande partie en raison de l'importance accordée à l'innovation, au renforcement des pouvoirs au premier palier d'exécution, au service axé sur la clientèle et à la responsabilité liée aux résultats. Citons parmi les avantages :

La nouvelle culture organisationnelle :

- Le statut d'OSS donne lieu à une attente évidente, perceptible tant par les clients que par le personnel: que les employés soient responsables de la qualité des services de l'organisme et de son succès financier. Le statut d'OSS peut favoriser largement le changement de la culture organisationnelle.
- L'accent mis sur les résultats :

Les OSS mettent l'accent sur le service à la clientèle et les résultats financiers comme

moyen d'atteindre les objectifs du gouvernement. Le statut d'OSS favorise l'esprit d'entreprise et la prise de risques.

Le statut d'OSS stimule la créativité pour trouver la meilleure façon de fournir aux clients les services de la plus haute qualité au coût le plus bas possible.

La souplesse accrue :

- Compte tenu de l'approche commerciale, les OSS peuvent négocier leur marge de manœuvre administrative avec le ministère d'attache ou avec les organismes centraux, afin de répondre à leurs besoins opérationnels. En général, les des OSS jouissent d'une plus grande liberté d'action que ceux des autres services ministériels.
- Certains sous-ministres ont choisi de déléguer totalement leurs pouvoirs en matière de finances, de personnel et d'administration. On a constaté jusqu'à présent qu'il existe un rapport étroit entre la délégation des pouvoirs et le degré de réussite.
- La latitude peut comprendre des pouvoirs spéciaux d'encasser et de dépenser des recettes, des ententes spéciales concernant les ressources humaines et d'autres ententes touchant les marchés et le financement visant à permettre à l'organisme de fonctionner selon une approche commerciale. Par exemple :

- GCC, CVC et FPC ont reçu le pouvoir de soumissionner comme les fournisseurs du secteur privé afin de servir les ministères et organismes;

INNOVATIONS

LES BILLETS DE "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

NUMÉRO 6

Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada
Secrétariat



Les BILLETS de "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

Les billets de "Pratiques Exemplaires" ont pour but de communiquer les nouvelles pratiques, méthodes et services administratifs qui sont exemplaires au sein des secteurs publics et privés. Bien que certaines pratiques décrites dans les billets s'appliquent à une organisation spécifique, les billets ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à développer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence dans la livraison de leurs services.

Les billets de "Pratiques Exemplaires" sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor (Direction de la politique administrative). Politique et évaluation. Vos idées et suggestions sont bienvenues, y compris les exemplaires de pratiques innovatrices des bureaux de service locaux et régionaux des ministères.

Pour plus d'information, composez le
(613) 957-2434

LES ORGANISMES DE SERVICES SPÉCIAUX UNE FAÇON INNOVATRICE DE FOURNIR DES SERVICES COMMUNS

• Gérez-vous un programme de services communs relativement important dont le rôle est clairement de fournir un service à d'autres ministères?

• Serait-ce une bonne idée d'appliquer les principes et les pratiques du secteur privé à vos activités afin d'améliorer le service et le rendement financier?

• Votre personnel est-il motivé et impatient de relever de nouveaux défis?

• Œuvrez-vous dans un contexte stratégique stable?

Si vous avez répondu oui à toutes ces questions, votre organisme de services communs pourrait devenir un organisme de service spécial (OSS).

Qu'est-ce qu'un OSS?

Un OSS est une organisation innovatrice ayant pour but de fournir des services gouvernementaux en fonction de principes commerciaux, c.-à-d. en mettant l'accent sur le service à la clientèle, la gestion entrepreneuriale et des ententes claires touchant la responsabilité

à tous les niveaux de l'organisation. Même détaché de son ministère d'attache, l'OSS demeure responsable des résultats devant son administrateur général respectif et le ministre compétent.

Selon Bob Dawson, le gestionnaire du Secréariat du Conseil du Trésor chargé de l'établissement des OSS, «chaque OSS fonctionne conformément à un plan d'entreprise approuvé par un sous chef. Ce plan définit son cadre de responsabilité et établit ses engagements au chapitre des niveaux de service et des résultats financiers.»

Bien que de nombreux OSS doivent fonctionner selon le principe du recouvrement des coûts, d'autres sont partiellement ou totalement financés au moyen de crédits parlementaires.

Une nouvelle façon de fournir les services

Plusieurs organismes de services communs (OSC) fonctionnent actuellement

CAI
TB
-155



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE # 7

"BEST PRACTICE" NOTES



"BEST PRACTICE" NOTES are intended to communicate new or exemplary administrative practices, methods and services in both public and private sector organizations. Although some of the practices described may be significant to a single organization, the NOTES are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"BEST PRACTICE" NOTES are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Policy and Evaluation. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information contact
(613) 957-2434

Internal Service Standards: Improving Client Service Delivery

Have you defined the needs of your organization's clients?

Are you meeting their requirements?

How can you improve service delivery in terms of its timeliness, quality and cost?

One of the challenges facing the Public Service is improving internal services at a reduced cost. Managing this challenge is likely to be one of the major tasks of the '90s. How can it be done?

The revitalization and modernization initiative of PS2000 is designed to consider these challenges. It addresses the need to direct scarce resources away from administrative overhead toward better, more responsive client-oriented services.

The same principles used in setting standards for service to external clients can be applied when considering service to internal clients.

When the needs of internal clients are met, they in turn can provide better, more cost-effective service to the public.

What are "internal service standards"?

Internal service standards are performance commitments to provide products or services to other parts of government at a given level of performance. The process of developing these standards includes a clear understanding of the expectations clients have for levels and quality of service. Once the expectations are defined the resources can be allocated vis a vis these service expectations. This will focus departmental activities on bottom-line service delivery.

Departments are encouraged to consult with their internal clients, then develop and publish affordable standards for internal service. Standards should clearly spell out service levels and costs, and concentrate on:

- *Describing the service* that will be provided, and the benefits clientele are entitled to receive
- *Setting out pledges* as to the quality of services provided
- *Defining specific delivery targets*

- *Identifying the costs of delivering services*
- *Providing complaint and redress mechanisms* for clients who feel standards have not been met

Service standards cover a broad spectrum, to reflect the various aspects of service delivery. Usually, no single standard is adequate for a given product or service.

When developing internal service standards, the service provider focuses on the other parts of the government as "client", on the clients' expectations about performance and cost, and on effective systems for monitoring and reporting service delivery. Half the battle is knowing what the clients consider critical to the quality of service offered; the other is realizing that service delivery should remain flexible to respond to the unique needs of different clients.

In addition, internal service standards must be delivered in accordance with criteria for "good government", such as probity, prudence, fairness and effective use of resources.

Internal service providers should ensure that high standards of performance are achieved so that departments can in turn meet the needs of their external clients.

The client's perspective

As a client of Internal services, Christine Cram, Director of *Specific Claims, Indian and Northern Affairs Canada* (INAC), emphasizes how important it is for departmental service providers and their customers to

communicate with each other. The Informatics Branch (IB), which provides INAC's informatics systems and services, consulted with program managers to establish organizational goals and areas for improving service. A hot-line was set up to respond to requests from departmental employees. The overall objective is a common vision, as Christine suggests: "Together we realized that by removing the emphasis from IB as control agents and refocusing on the service provider role, departmental staff could do their job more efficiently. Now IB is providing information and friendly advice, allowing the department to perform better overall."

Commitment to quality service

The *Directory of Federal Real Property* (DFRP) is a database that contains information on about 22,000 properties held by federal departments, agencies and Crown corporations. Bill Lye, Director of the *Bureau of Real Property Management, Treasury Board Secretariat*, noted that his group works with a community of almost 70 federal custodians and an extensive client base including other levels of government, business firms and individual citizens. "To effectively serve that community, we need a responsive, client-driven organization. Our service standards support that role." Mr. Lye's office was quick to establish five distinct areas of internal service standards for the DFRP, as follows:

- *Accessible:* by providing a nation-wide 1-800 phone number (internal

and external clients), as well as fax service and an electronic bulletin board

- *Responsive:* by answering clients requests for information within 1 working day
- *Flexible:* by designing services to suit the client's needs
- *Sensible:* by simplifying the wording of the data input guide
- *High quality:* by using verification and automated internal checks to ensure information is complete and accurate

As a client of DFRP's services, Gilles Champoux, *Property Information and Land Surveys Directorate, National Defence*, pointed out that, "These service standards have vastly improved the level and quality of services being delivered by DFRP."

Client consultation

Government Services Canada (GSC), *Architectural and Engineering Services Branch* (A&ES), recognizes how important it is to consult with clients. The Branch has instituted a system for obtaining client feedback on levels of satisfaction for service delivery. Consulting with clients is considered a priority to ensure that they receive service with which they are satisfied.

- The Branch is committed to service excellence and has made commitments in four key areas:

timeliness, quality, cost, and ethics.

- *A client service managers' network* has been set up at headquarters and in the regions. Project officers are assigned to client contracts and take the lead for ensuring client satisfaction.
- *Client profiles* have been developed and are kept up-to-date so that all staff understand the clients and their needs in order to serve them effectively and efficiently.
- *Internal performance indicators* have been established by A&ES to monitor and measure service delivery in terms of project timeliness and cost, as well as productivity.

Client Satisfaction

Denis Martin, Director General, *Quebec Region, Department of Fisheries and Oceans*, ensures that his directorate emphasizes client satisfaction in its management philosophy, both internally and externally. "The more you involve clients in planning and decision-making, the more they think about the present and future services you are providing to them. Better service delivery will meet the true needs of the customers we serve."

To reach service delivery goals, managers have to work closely with the employees who deliver services to the clients. Mr. Martin promotes regular specialized training sessions for

those who hold positions of responsibility or who deal directly with clients. Each has been involved in the development of specific customer service standards based on previous years' work and what was actually accomplished. This fall a clients' day is planned: staff will consult with clients to produce innovative ideas about what each employee can do better for his/her clients.

Throughout the year, the region evaluates service goals related to effectiveness and quality of service delivery. Enthusiastic participation and positive feedback from clients show the program is succeeding.

Creating a client focus

Roger Bason, Vice-President of Marketing for the *Government Telecommunications Agency* (GTA), improved his agency's internal service standards by establishing a marketing portfolio.

The first step involved using surveys and measurement tools to ensure GTA was meeting the needs of its customers. The department took the survey information, analyzed it and used the data to identify weaknesses and to better understand its customers. As a result of the survey, GTA established customer service centres and customized product and service plans.

The survey information was also used to provide affordable service delivery. Mr. Bason explains, "We now have the ability to forecast and track unit prices, costs and volumes for each of the services within a clients' marketing portfolio. This

allows us to work within our clients' budgets to provide the best service at affordable prices."

Feedback from client departments reveals that GTA is now better able to meet its customers' requirements by reallocating resources to achieve the highest client value.

Improvements in service delivery

Louis Vadeboncoeur, Director of Marketing, *Government Services Canada* (GSC) states: "We are redefining internal service standards from our real property clients' perspective to truly meet their needs. Providing good service to our clients is our *raison d'être*." The Department will be conducting a client needs study for real property clients to help determine whether service needs are being met, such as taking steps to move scarce resources to where they produce the highest value. The study is linked very closely to re-engineering projects that are examining how GSC is doing business.

Mr. Vadeboncoeur emphasizes that "the client's main interest is having a good job done at the lowest cost!" To accomplish this, data is being gathered based on a state-of-the-art survey method. He explained that this methodology uses proactive discussion between the client and GSC.

This will help to ensure that the re-engineering projects are managed to achieve the highest level of quality and value for the client's investment.

Hélène Ducharme, Director General, of *Corporate*

Management Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada, can attest to GSC's improvement in service delivery. "I never thought I would see the day when I would stand up and talk favourably about GSC. I have been dealing with real property issues for eight years and I'm amazed at the change. Their efforts on service standards have had an impact on the efficiency of operations, and improved their attitude and approach towards clients. I am pleased to say that it is changing for the better."

Initiatives under way

Many departments are realizing just how important quality service and client satisfaction really are. Over the past year, *Agriculture Canada* has formed an inter-branch committee of which one of the objectives is to develop internal service standards for various branches.

The *Public Service Commission* (PSC) is also in the process of negotiating performance standards and service agreements with several departments. These standards will apply to a wide range of the Commission's services and will be negotiated either regionally or on a departmental basis.

Doug Redden, Manager of the *Information Technology Community Management Program* at the *Treasury Board Secretariat*, states, "We've organized a Customer Service Working Group to address service standards at the working level that the Information Technology (IT) community should be adopting in order to provide more effective and efficient levels of service. This

work will have a major impact on the responsiveness of IT service providers within government."

The objective for the Public Service in the '90s is to balance the expectations of clients for better service against the realities of diminishing resources. According to John Mayne, Manager of the *Service Standards Initiative, Program Branch, Treasury Board Secretariat*, "Departments must ensure that information regarding client satisfaction and service improvements are sought on a regular basis. Once an organization understands the needs and expectations of its clients, the department should work on establishing internal service standards that will complement management objectives and best support the related service initiative."

The fundamental objective in handling internal services is to achieve the highest level of client satisfaction. Internal service standards ultimately improve the cost, quality, reliability and timeliness of services provided, not only to departments and ministers, but more importantly, to the people of Canada.

Next-Step Ideas

Departmental branches that have already implemented service standards are a key source for valuable information. In addition, working groups are pooling resources to develop service standards within their communities.

If you have found similarities between these examples and your organization, and you want

to develop internal service standards, you may want to contact the departments involved to obtain further information:

*Christine Cram
Specific Claims Directorate
Indian and Northern Affairs
(613) 991-0121

*David G. Jones
Bureau of Real Property
Management
Treasury Board Secretariat
(613) 957-2510
email DJONES HPB.HWC.CA

*Frank Almeda
Architectural and Engineering
Services Branch
Government Services Canada
(613) 736-2733

*Marc Milette
Quebec Region
Department of Fisheries and
Oceans
(418) 648-7176

*Louis Vadeboncoeur
Director of Marketing
Real Property
Government Services Canada
(613) 736-2759

*Roger Bason
Vice-President of Marketing
Government
Telecommunication Agency
(613) 998-7624

Working Group contacts cited above include:

* Doug Redden
Projects and Planning
Information Technology
Treasury Board Secretariat
(613) 957-2419

* John Mayne
Service Standards Initiative
Program Branch
Treasury Board Secretariat
(613) 957-7177

Prepared by: Lisa Paquin,
Administrative Policy Branch,
Treasury Board Secretariat,
phone (613) 957-2406 or
fax (613)954-9094.

August 1993.

Note: Copies of this and other Best Practice notes are available in electronic format in the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

Are you doing something creative in the field of administrative management? If yes, we want to hear from you so the information can be included in future editions of "Best Practice" Notes. If you have ideas to share, please get in touch with us at the number above. If you wish to receive future issues, please send us your name, address, department and phone number and we will add you to our mailing list.

UNE VERSION FRANÇAISE EST DISPONIBLE SUR DEMANDE.

d'élaborer des normes de service au sein de leur collectivité.

Si vous voyez des similitudes entre les exemples que nous vous avons présentés et la situation au sein de votre organisme, et que vous désirez élaborer des normes de service internes, vous auriez peut-être avantage à communiquer avec le Ministère en question pour obtenir des renseignements complémentaires:

* Christine Cram

Direction des revendications particulières, Affaires indiennes et du Nord (613) 991-0121

* David G. Jones
Bureau de gestion des biens immobiliers,
Secrétariat du Conseil du Trésor
(613) 957-2510
email DJONES
HPB.HWC.CA

* Frank Almada
Direction générale des services d'architecture et de génie, Service gouvernementaux du Canada
(613) 736-2733

* Marc Millette
Ministère des Pêches et Océans, Région du Québec (418) 648-7176

* Louis Vadeboncoeur
Directeur du Marketing, Biens immobiliers, Services gouvernementaux du Canada
(613) 736-2759

* Roger Bason
Vice-président du Marketing, Agence des télécommunications gouvernementales
(613) 998-7624

Au nombre des personnes-ressources des groupes de travail indiqués ci-avant, mentionnons :

* Doug Redden
Planification et projets, Technologie de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor
(613) 957-2419

* John Mayne
Initiative des normes de service, Direction des programmes, Secrétariat du Conseil du Trésor
(613) 957-7177

Rédigé par : Lisa Paquin,
Innovations en gestion administrative, Direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du Trésor, téléphone : (613) 957-2406, ou télécopieur : 954-9094.
Août 1993.

Note : Vous trouverez une copie du présent article et d'autres Billets de «pratiques exemplaires» en format électronique sous le symbole «Connexion» du Réseau intégré des cadres supérieurs. Ils se trouvent sous la rubrique «Documents de références» du babillard de la Politique administrative.

Faites-vous quelque chose d'intéressant dans le domaine de la gestion administrative? Le cas échéant, nous aimerions que vous communiquiez avec nous pour nous permettre de diffuser votre expérience dans un prochain numéro des billets de «pratiques exemplaires». Si vous avez des choses à dire, veuillez nous joindre au numéro ci-haut. Si vous désirez recevoir nos prochaines livraisons, envoyez-nous vos nom, adresse, numéro de téléphone et le nom de votre ministère, et nous ajouterons votre nom à notre liste de diffusion.

Améliorations de la prestation du service

Selon Louis Vadeboncoeur, directeur du Marketing, Services gouvernementaux du Canada (SGC), « Nous redéfinissons en ce moment les normes de service internes en s'appuyant sur la perspective de nos clients immobiliers, afin de vraiment répondre à leurs besoins. Notre raison d'être, c'est de fournir un bon service à notre clientèle.

L'organisme procédera à une étude des besoins des clients immobiliers afin d'aider à déterminer si les besoins sont satisfaits. L'étude comporte des liens très étroits avec des projets de réaménagement qui ont pour but d'examiner la manière dont SGC traite avec sa clientèle.

M. Vadeboncoeur souligne que «ce qui intéresse d'abord le client, c'est que le travail soit bien fait au moindre coût». Pour accomplir ce but, des données sont recueillies à l'aide d'une méthode de sondage des plus perfectionnées qui fait appel à des échanges dynamiques entre la clientèle et SGC.

Cette façon de procéder nous aidera à faire en sorte le gestion vise à procurer aux clients une qualité et une valeur optimales pour leur investissement. Hélène Ducharme, directrice générale, Bureaux de la gestion intégrée, Commissaire à l'information et Commissaire à la protection de la vie privée, peut attester de l'amélioration du service offert par les SGC. «Jamais je n'aurais pensé qu'un jour j'aurais un mot favorable à l'endroit des SGC. Je m'occupe

de questions immobilières depuis huit ans et je suis tout à fait étonné du changement qui s'est produit. Les efforts qu'ils ont déployés à l'égard des normes de service se sont répercutés sur l'efficacité des opérations et ont amélioré leur attitude et leur approche à l'égard des clients. Je suis ravi de constater que les changements sont de bon augure.»

Initiatives en cours

Beaucoup de ministères se rendent compte en ce moment à quel point la qualité du service et la satisfaction de la clientèle sont importantes. Au cours de la dernière année, Agriculture Canada a mis sur pied un comité interne dont l'un des objectifs est d'élaborer des normes de service interne à l'intention des diverses directions.

La Commission de la fonction publique (CCFP) s'apprête également à négocier des normes de rendement et des ententes de service avec plusieurs ministères. Ces normes s'appliqueront à un vaste éventail de services de la Commission et feront l'objet de négociations régionales ou ministérielles.

Selon Doug Redden, gestionnaire du Programme de gestion de la collectivité de la technologie de l'information au Secréariat du Conseil du Trésor, « Nous avons mis sur pied un groupe de travail pour le service à la clientèle, qui a pour but d'aborder les normes de service sur le plan pratique, normes que la collectivité de la technologie de l'information (TI) aurait avantage à adopter afin de fournir un service plus

efficace et efficace. Ce travail aura des répercussions importantes sur la réceptivité des fournisseurs de services de TI au sein de l'administration publique.»

L'objectif des années 90 pour la fonction publique est d'atteindre un équilibre entre le meilleur service auquel s'attendent les clients et la réalité de la diminution des ressources. Selon John Mayne, gestionnaire de l'Initiative des normes de service, Direction des programmes, Secréariat du Conseil du Trésor, « Les ministères doivent veiller à recueillir à intervalles réguliers des renseignements sur la satisfaction de la clientèle et l'amélioration du service. Dès qu'un organisme comprend les besoins et les attentes de sa clientèle, il aurait avantage à établir des normes de service interne qui viendront compléter les objectifs de la Direction et appuieront au mieux l'initiative connexe d'amélioration du service.»

L'objectif primordial des normes relatives aux services interne est d'atteindre le plus haut niveau de satisfaction chez le client. À la longue, ce genre de norme améliore les coûts et accroît la qualité, la fiabilité et la rapidité des services fournis non seulement aux ministères et ministres, mais, ce qui est plus important, aux citoyens du Canada.

L'avenir

Les directions ministérielles qui ont déjà mis en œuvre des normes de service représentent une source clé de renseignements précieux. De plus, les groupes de travail précités mettent leurs ressources en commun afin

le niveau et la qualité des services fournis par le RBIF.

Consultation auprès des clients

La Direction générale des services d'architecture et de génie (SAE), Services gouvernementaux du Canada (SGC), admet l'importance de consulter les clients. La Direction générale a mis en place un système qui lui permet d'obtenir une rétroaction de ses clients pour connaître leur niveau de satisfaction à l'égard de la prestation du service. Elle a fait de la consultation une priorité pour faire en sorte que ses clients reçoivent le service auquel ils s'attendent.

- La Direction générale s'est engagée à l'excellence du service sur quatre aspects particuliers : rapidité, qualité, coût et déontologie.

On a mis au point à l'administration centrale et dans les régions un réseau des gestionnaires du service à la clientèle. On assigne les comptes clients aux agents de projet, qui veillent à garantir la satisfaction de leurs clients.

- On a créé des *profils de clients* qu'on tient à jour afin que tout le personnel comprenne les besoins de la clientèle de manière à pouvoir y répondre de façon efficiente et efficace.

- La SAE a établi des indicateurs internes de rendement afin de

surveiller et de mesurer la prestation du service sur le plan de la rapidité d'exécution, du coût et de la productivité des employés, pour chaque projet.

Satisfaction de la clientèle

Denis Martin, directeur général, *ministère des Pêches et Océans, Région du Québec*, veille à ce que sa direction s'attache, dans son idéologie de gestion interne et externe, à la satisfaction du client. « Plus vous faites participer les clients à la planification et la prise de décision, plus ils auront à l'esprit les services actuels et futurs que vous leur fournissez. Une meilleure prestation de services répondra aux vrais besoins des clients que nous servons. »

Pour atteindre les objectifs de prestation de services, les gestionnaires doivent travailler étroitement avec les employés qui fournissent les services à la clientèle. M. Martin fait valoir auprès de ceux qui occupent des postes de gestionnaire ou qui traitent directement avec la clientèle, l'importance de suivre des séances régulières de formation spécialisée. Chacun d'entre eux a participé à l'élaboration de normes particulières de service à la clientèle en s'appuyant sur les activités de l'année précédente et sur les résultats qui ont été atteints. Cette automne, nous prévoyons tenir une «journée du client». Le personnel consultera la clientèle afin de trouver les améliorations novatrices que chaque employé peut apporter au service qu'il fournit à ses propres clients.

Pendant toute l'année, la région évalue les objectifs de service sur le plan de l'efficacité et de la

Roger Bason, vice-président du *Marketing* pour l'Agence des télécommunications gouvernementales (ATG), a amélioré les normes de service internes de son organisme en mettant sur pied un portefeuille de clients.

La première étape a consisté à effectuer des enquêtes et à recourir à des outils d'évaluation pour assurer que l'ATG répondait aux besoins de sa clientèle. L'organisme a analysé les résultats des enquêtes pour déceler les faiblesses et pour mieux comprendre ses clients. À la suite de cet exercice, l'ATG a établi des centres de service à la clientèle et a dressé des plans spécialisés de produits et de services.

Les résultats des enquêtes ont également servi à fournir un service abordable. Selon M. Bason, «Nous avons maintenu la capacité de faire un suivi et une prévision des prix unitaires, des coûts et des volumes pour chacun des services du portefeuille d'un client. De cette manière, nous pouvons travailler avec les budgets de nos clients et leur fournir le meilleur service à des prix abordables.»

Les observations reçues des ministères clients révèlent que l'ATG est maintenant mieux en mesure de répondre aux exigences de ses clients en réaffectant les ressources là où elles produiront la valeur la plus élevée pour le client.

Créer un objectif client

qualité des services. La participation enthousiaste et la rétroaction positive des clients indiquent à quel point le programme a du succès.

- La définition de cibles particulières de prestation
- L'établissement des coûts de la prestation des services
- La mise en place de mécanismes de plainte et de redressement à l'intention des clients qui estiment que les normes n'ont pas été respectées

Les normes de service sont variées et nombreuses, afin de tenir compte des divers aspects de la prestation du service. Habituellement, une norme unique ne suffit pas pour évaluer un produit ou un service donné.

Lorsqu'il élabore des normes de service interne, le fournisseur de services s'attache aux autres secteurs de l'administration publique comme «clients», aux attentes de ces clients en matière de rendement et de coût, et enfin, à des systèmes efficaces de surveillance et de rapport. La moitié de la bataille est gagnée lorsqu'on sait ce que les clients considèrent comme primordial à la qualité du service offert; l'autre moitié consiste à admettre que la prestation du service doit demeurer suffisamment souple pour répondre aux besoins particuliers des différents clients.

En outre, les normes de service interne doivent être appliquées conformément à des critères de «saine administration» comme la probité, la prudence, l'équité et l'utilisation efficace des ressources.

Les fournisseurs de services internes doivent veiller à atteindre des normes élevées de rendement de façon que les ministères puissent à leur tour

répondre aux besoins de clients externes.

La perspective du client

En tant que cliente de services internes, Christine Cram, directrice des Revendications particulières, Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), souligne à quel point il est important pour les fournisseurs de services du Ministère et leurs clients de communiquer entre eux. La Direction générale de l'information (DGI), qui s'occupe de fournir les systèmes et services informatiques d'AINC, a consulté les gestionnaires de programmes afin de fixer des buts organisationnels et cerner les secteurs du service à améliorer. Une ligne ouverte a été mise en service pour répondre aux demandes des employés du Ministère. L'objectif global est d'atteindre une vision commune. Comme l'indique Christine, «Ensemble, nous nous sommes rendus compte qu'en ne considérant plus les employés de la DGI comme des agents de contrôle mais plutôt comme des fournisseurs de services, le personnel du Ministère pouvait faire son travail plus efficacement. La DGI fournit à l'heure actuelle des renseignements et des conseils amicaux, permettant de cette façon au Ministère d'améliorer son rendement global».

Le Répertoire des biens immobiliers fédéraux (RBIF) est une base de données qui renferme des renseignements sur quelque 22 000 biens détenus par les ministères, organismes et sociétés d'Etat du gouvernement fédéral. Bill Lye, directeur du Bureau de gestion

Engagement à la qualité du service

- *Accessibilité* : numéro de téléphone 1-800 accessible partout au pays (clients internes et externes), ainsi que service de télécopie et de babillard électronique
- *Réceptif* : répond aux demandes des clients au plus tard le jour ouvrable suivant
- *Souple* : conçoit des services pour répondre aux besoins de la clientèle
- *Sensé* : simplifie le libellé du guide d'entrée des données
- *Qualité élevée* : recourt à des vérifications et à des contrôles internes informatisés pour assurer l'intégrité et l'exactitude de l'information

En tant que client du RBIF, Gilles Champoux, Renseignements immobiliers et arpentage, Défense nationale, signale que ces normes de service ont largement amélioré

INNOVATIONS

Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada
Secrétariat



LES BILLETS DE "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

NUMÉRO 7

NORMES DE SERVICE INTERNE : COMMENT AMÉLIORER LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

Que sont les normes de service interne?

Les normes de service interne sont un engagement à fournir des produits ou services d'un certain niveau de qualité à d'autres secteurs de l'administration publique. Le processus d'élaboration des normes repose sur une compréhension claire de ce que les clients attendent en matière de niveau et de qualité de service. Dès qu'on définit les attentes, on peut répartir les ressources pour y répondre et ainsi axer les activités du Ministère sur l'importance de la prestation des services.

On encourage les ministères à consulter leurs clients internes à élaborer puis à publier des normes abordables de service interne. Les normes doivent énoncer clairement les niveaux et les coûts des services et porter plus précisément sur les éléments suivants :

- La description du service qui sera fourni et les avantages que la clientèle est en droit de recevoir
- Les promesses faites à l'égard de la qualité des services fournis

Avez-vous défini les besoins des clients de votre organisme?

Répondez-vous à leurs besoins? Comment pouvez-vous améliorer la prestation du service sur le plan de la rapidité, de la qualité et du coût?

L'amélioration des services internes à un coût réduit constitue l'un des défis de la fonction publique et vraisemblablement l'une des tâches principales dans les années 90. Comment peut-on y arriver?

L'initiative de revitalisation et de modernisation de FP2000 a pour but de répondre à ce genre de défi, en abordant le besoin d'orienter les maigres ressources vers la prestation de services améliorés et davantage axés sur le client, plutôt que de les affecter aux frais généraux.

Les principes utilisés pour établir les normes de service à l'égard des clients externes peuvent s'appliquer à l'endroit des clients internes. Lorsqu'on satisfait aux besoins des clients internes, ces derniers peuvent, à leur tour, fournir un service amélioré et plus économique au public.

Les BILLETS de "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

Les billets de "Pratiques Exemplaires" ont pour but de communiquer les nouvelles pratiques, méthodes et services administratifs qui sont exemplaires au sein des secteurs publics et privés. Bien que certaines pratiques décrites dans les Billets s'appliquent à une organisation spécifique, les billets ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à développer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence dans la livraison de leurs services.

Les billets de "Pratiques Exemplaires" sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor (Direction de la politique administrative), Politique et évaluation. Vos idées et suggestions sont bienvenues, y compris les exemples de pratiques innovatrices des bureaux de service locaux et régionaux des ministères.

Pour plus d'information, composez le

(613) 957-2434
8549



INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE # 8

"BEST PRACTICE" NOTES



"BEST PRACTICE" NOTES are intended to communicate new or exemplary administrative practices, methods and services in both public and private sector organizations. Although some of the practices described may be significant to a single organization, the NOTES are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"BEST PRACTICE" NOTES are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Policy and Evaluation. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information contact
(613) 957-2434

THE TECHNOLOGY SOLUTION: BAR CODING (STRIPE ARE IN!)

Is your organization seeking modern, innovative ways to deliver services? Does the requirement for a practical, assets tracking system exist? Do you wish there were a faster, easier way to order supplies? Well, the solution to your dilemma may be as easy as a couple of stripes...BAR CODING TECHNOLOGY.

THE USEFULNESS OF THE STRIPE

Bar coding technology is not new but there has been a literal explosion of applications in recent years. Originally developed in the mid-1940s, bar coding identification is a common practice in retail industries, most visibly in grocery stores. The benefits of this system are numerous. Without bar coding, a business couldn't begin to estimate the losses that would accrue owing to mis-keyed price entries, lack of inventory control (especially with identified shelf-life items), and particularly the inability to provide customers with a detailed sales slip. In an era of closely watched budgets, people want to know exactly where their money is going. Bar coding provides a low cost and reliable method of tracking

inventory and stock items, and improves client service delivery. Bar coding reduces operational costs thus improving the competitiveness of firms. In government, that advantage means savings for taxpayers.

The goals of the retail industry are essentially the same as those of any business organization - to provide high quality service, monitor assets and reduce costly errors while attempting to make a profit. The federal government, in its role as both client and supplier, has adopted bar coding as an inexpensive and more accurate way to deliver services and to monitor internal processes.

REAPING THE REWARDS

Bar coding allows inventory counts to be completed in approximately one-third of the time needed for conventional methods with the equivalent of 10,000 fewer entry errors per million. This technology also allows departments to introduce tracking systems to follow an asset's movement through its entire life-cycle - from the time it is acquired to its disposal.

Examples of bar coding in practice within federal

departments are numerous, mostly for the tracking of inventory. For example, the House of Commons has instituted an asset control program which involves: defining what an asset is (taking into consideration cost, longevity and risk); affixing a bar code to the asset; and then tracking the asset from acquisition to disposal. This has resulted in bar codes on office furniture and equipment (i.e. faxes, cellular phones, T.V.s, etc.). Bar codes are strategically located on the asset in order to balance the requirements of easy access for physical verification with inconspicuousness. An asset catalogue has been developed to facilitate data retrieval as well as to ensure, with the aid of diagrams, that similar assets are consistently bar coded in the same location. With the investment of minimal staff training, the amount of time spent performing physical verifications has decreased by over 50 per cent. Where it used to take one day to do the physical inventory of six to eight members of parliament, the same inventory count now takes from two to four hours. Given that there are some 295 MPs, this leads to substantial savings. Moreover, bar coding has allowed a higher degree of data detail and accuracy to be maintained.

Bar coding is a standard practice in most departmental and public libraries. This practice allows for an accurate record of acquisitions and simplifies the in/out status of the books. If your library card is bar coded, it allows the books to be matched to your bar code, thereby greatly reducing the possibility of keyboarding errors.

The Department of National Defence (DND) has found many uses for bar coding to track inventory and save time and money. For example, all the parts of the CF-18 jets are bar coded. According to Colonel Ralph Genest, "Bar coding allows us to take receipt and control of all the little bits and pieces. The parts are delivered to us already bar coded to our specifications. The time and manpower savings are enormous." DND is also examining the potential use of bar coding on parachutes. The bar code sticker is still in the design stage to determine which type of material will adhere best to parachute equipment. The final sticker will be placed on each piece of the chute - the chute itself, the harness, and the attachments. When the bar code on a piece of parachute equipment is read, it will provide access to the main data base, identifying who jumped last with the equipment and who packed or repaired that particular piece of equipment. This system will provide a complete history of all repairs made to the parachutes. The system will also allow for close monitoring of the equipment and the timing of repairs and replacements.

TRACKING THE ART COLLECTION

The Art Bank, which rents works of art by contemporary Canadian artists to government departments and agencies, also relies on bar coding to track the whereabouts of the 17,500 works of art in its care. Over 11,000 of the works in its collection are in circulation across Canada and abroad, with about 5,000 to 7,000 works located in its Ottawa facilities at any one time.

Bar coding has helped the Art Bank to track and locate the works and follow their in/out status from their main premises. Annual inventory headaches have also been minimized through the use of bar coding. According to William Kirby, head of the Art Bank, "It used to take most of the entire staff of 25 two weeks to manually take a physical inventory of the more than 5,000 works on our premises. Now it takes only six technicians, with four bar code "trakkers", two days to complete the process". Bar coding has also enabled the Art Bank to conduct spot inventories more often.

New applications for the bar coding system outside the Art Bank premises are currently being developed. The Art Bank will soon be able to record client information and the location of rented works in departments across the country by bar coding. This system will also be extended to the Art Bank's contracting and invoicing process and will greatly reduce the staff time and paperwork involved with large installations.

SUPPLIES MADE SIMPLE

If your organization uses a lot of forms, pamphlets, and hand-outs, bar coding may simplify the re-ordering of these supplies. With bar coding, one merely has to send a bar coded copy of the form or pamphlet to the supply stores or storage area where the requests are read through the bar code reader. This saves an enormous amount of time by eliminating requisition forms and the need to key in product codes and prevents errors in the ordering process that resulted from manual ordering. Also, it allows a continual inventory of stock

items to be maintained, to ensure that the store/storage area does not run out. In the end, you have a signed receipt, detailing all the requisitions made for your organization.

This is the process used by the Public Service Health Care Plan (PSHCP), whose form is bar coded to facilitate ordering. A lot of storage space is saved by implementing a just-in-time ordering scheme. When the PSHCP requires more forms, they are requested via a bar coded sheet. Ordering made easy!

STANDARDIZING THE BAR CODE

A Treasury Board-approved standard for bar codes has recently been announced. Code 39 has been adopted as a Treasury Board Information Technology Standard (TBITS).

This government-wide standard will ensure that items on the move can continue to be tracked and monitored across the federal system as long as everyone involved adheres to the same standard. With a bar code, no matter what "it" is, it can be tracked!

HOW TO GET STARTED

Do you think that bar coding might save time and money for your organization? If so, helpful advice and assistance can be obtained from those who have experienced the implementation of this technology. Some sources of information include:

The Bar Coding User's Group
Graham Chambers, Chairperson
Treasury Board Secretariat
(613) 957-2509

Bill Kirby,
Director, The Art Bank
(613) 598-4362

Colonel Ralph Genest
Director of Supply Management,
Department of National Defence
(613) 994-8961

Bonita Neri
Chief, Materiel Management,
House of Commons
(613) 996-4348

**The Product Code Council of
Canada (PCCC)**
885 Don Mills Road
Suite 301
Don Mills, Ontario
M3C 1V9
(416) 510-8039

Prepared by Christine Rennick
Administrative Policy & Quality
Management,
Treasury Board Secretariat

telephone: (613) 957-2549
facsimile: (613) 954-9094

September 1993

Note: Copies of this and other Best Practice notes are available in electronic format in the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

Are you doing something creative in the field of administrative management? If yes, we want to hear from you so the information can be included in future editions of "Best Practice" Notes. If you have ideas to share, please get in touch with us at the number above. If you wish to receive future issues, please send us your name, address, department and phone number and we will add you to our mailing list.

UNE VERSION FRANÇAISE EST DISPONIBLE SUR DEMANDE.

Le colonel Ralph Genest
 Directeur de la gestion des
 approvisionnements
 Ministère de la Défense
 nationale
 (613) 994-8961

Bonita Neri
 Chef, Gestion du matériel
 Chambre des communes
 (613) 996-4348

The Product Code Council of
 Canada (PCCC)
 885, chemin Don Mills
 Bureau 301
 Don Mills (Ontario)
 M3C 1V9
 (416) 510-8039

Rédigé par Christine Rennick
 Politique administrative et
 gestion de la qualité
 Secrétariat du Conseil du Trésor
 (613) 957-2549
 Numéro de télécopieur :
 (613) 954-9094

Septembre 1993

Note : Vous trouverez une copie du présent article et d'autres Billets de «pratiques exemplaires» en format électronique sous le symbole "Connexion" du Réseau intégré des cadres supérieurs. Ils se trouvent sous la rubrique «Documents de références» du babillard de la Politique administrative.

Faites-vous quelque chose d'intéressant dans le domaine de la gestion administrative? Le cas échéant, nous aimerions que vous communiquiez avec nous pour nous permettre de diffuser votre expérience dans un prochain numéro des Billets de «pratiques exemplaires». Si vous avez des choses à dire, veuillez nous joindre au numéro ci-haut. Si vous désirez recevoir nos prochaines livraisons, envoyez-nous vos nom, adresse, numéro de téléphone et le nom de votre ministère, et nous ajouterons votre nom à notre liste de diffusion.

l'étranger, de 5 000 à 7 000 d'entre elles se trouvant en tout temps dans ses installations d'Ottawa.

Le codage à barres a facilité à la Banque d'œuvres d'art le contrôle et la localisation des œuvres d'art, ainsi que le suivi de leurs sorties de leur lieu principal de conservation et de leur retour. En outre, l'utilisation du codage à barres a réduit à un minimum les maux de tête occasionnés par l'inventaire annuel des œuvres d'art. D'après William Kirby, administrateur de la Banque d'œuvres d'art, «il fallait habituellement deux semaines à tout notre effectif entier de 25 employés pour procéder à l'inventaire de la réserve de plus de 5 000 œuvres d'art conservées dans nos locaux. Aujourd'hui, six techniciens munis de quatre lecteurs de codes à barres n'ont besoin que de deux jours pour mener le travail à terme» [TRANSCRIPTION]. Le codage à barres a également permis à la Banque d'œuvres d'art de mener souvent des inventaires ponctuels.

De nouvelles applications du système de codage à barres utilisables à l'extérieur des locaux de la Banque d'œuvres d'art sont actuellement mises au point. La Banque d'œuvres d'art sera bientôt en mesure de tenir un dossier d'information sur la clientèle et l'emplacement des œuvres d'art louées qui se trouvent dans les locaux des ministères à l'échelle du pays, grâce à l'utilisation du codage à barres. Le système sera également élargi de façon à être utilisé aux fins des marchés ainsi que du processus de facturation de la Banque d'œuvres d'art et il réduira considérablement les heures de travail des employés

et la papperasse associées aux grandes installations.

SIMPLIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT EN FOURNITURES

Si votre organisme utilise de grandes quantités de formules, de dépliant et de documents, le codage à barres peut simplifier le renouvellement des stocks de ces fournitures. Grâce au codage à barres, il suffit d'envoyer une copie de la formule ou du dépliant, assortie du code à barres pertinent, au magasin de fournitures ou à l'aire d'entrepotage compétente où les demandes sont traitées à l'aide du lecteur de codes à barres. Ce procédé permet d'économiser un temps considérable en éliminant les formules de commande et la nécessité d'entrer au clavier les codes de produit. De plus, il élimine les erreurs qui sont susceptibles d'être commises dans le cadre du processus manuel de commande. En outre, il permet de tenir un inventaire permanent des articles de stock, pour s'assurer que les réserves conservées dans le magasin/l'aire d'entrepotage ne s'épuisent pas. En fin de compte, vous obtenez un accusé de réception dûment signé où sont détaillées toutes les commandes passées par votre organisme.

Tel est le processus utilisé par le Régime de soins de santé de la fonction publique (RSSFP) dont la formule porte un code à barres pour en faciliter la commande. La mise en œuvre d'un schéma de commande au moment adéquat permet d'épargner beaucoup d'espace d'entrepotage. Lorsque l'administration du RSSFP a besoin de renouveler ses stocks de formule, elle les commande à

l'aide d'un bordereau de commande portant un code à barres. Le processus de commande rendu facile!

NORMALISATION DU CODE À BARRES

La publication d'une norme approuvée par le Conseil du Trésor concernant les codes à barres a été récemment annoncée. Le code 39 a été adopté comme Norme du Conseil du Trésor sur la technologie de l'information (NCTI). Cette norme, applicable à l'échelle de l'administration fédérale, assurera le contrôle et le suivi des articles qui sont en circulation à l'échelle de l'administration fédérale, dans la mesure où tous les intéressés respecteront la même norme. Grâce aux codes à barres, peu importe l'objet, on peut en suivre les déplacements à la trace!

POUR FAIRE UN BON DÉPART

Croyez-vous que le codage à barres puisse permettre à votre organisme d'épargner temps et argent? Si tel est le cas, vous pouvez obtenir des conseils et une aide précieuse des personnes et des organismes ci-après qui ont expérimenté la mise en service de cette technologie :

Le Groupe des usagers du codage à barres

Graham Chambers, président
Secrétariat du Conseil du Trésor
(613) 957-2509

Bill Kirby
Directeur, Banque d'œuvres
d'art
(613) 598-4362

AVANTAGES DE LA TECHNOLOGIE

Le codage à barres permet d'effectuer le dénombrement des stocks en près de trois fois moins de temps que les méthodes conventionnelles, avec un coefficient d'erreur 10 000 fois moindre par millions d'exemplaires. Cette technologie permet également aux ministères d'instaurer des systèmes de contrôle pour assurer le suivi du déplacement d'un article tout au long de sa durée de vie - c'est-à-dire à partir du moment de son acquisition jusqu'au moment de son aliénéation.

Il ne manque pas d'exemples d'utilisation du codage à barres au sein des ministères fédéraux, principalement aux fins du contrôle des stocks. Par exemple, la Chambre des communes a instauré un programme de contrôle des éléments d'actif qui comporte les fonctions suivantes : la définition des caractéristiques essentielles d'un élément d'actif (notamment le coût, la longévité ainsi que le risque inhérent); l'apposition d'un code à barres à l'élément d'actif visé et le suivi de l'élément d'actif à partir du moment de son acquisition jusqu'à celui de son aliénéation. On a donc apposé des codes à barres sur l'ameublement et le matériel de bureau (c'est-à-dire les télécopieurs, les téléphones cellulaires, les récepteurs de télévision etc.). Les codes à barres sont apposés à un endroit stratégique de l'élément d'actif visé de façon qu'ils soient à la fois faciles d'accès à des fins de vérification matérielle et discrets. On a élaboré un catalogue des éléments d'actif pour faciliter l'extraction des données et faire en sorte qu'avec l'aide de diagrammes,

les codes à barres soient constamment apposés au même endroit sur les éléments d'actif semblables. Les employés ayant reçu un minimum de formation, le temps consacré aux vérifications matérielles a diminué de plus de 50 p. 100. Dans les cas où il fallait consacrer une journée de travail pour dresser l'inventaire des biens confiés à la garde de six à huit députés ou sénateurs, on peut maintenant procéder à ce relevé en moins de deux à quatre heures. Étant donné que la Chambre compte 295 députés, ce système permet de réaliser des économies importantes. De plus, le codage à barres a permis d'atteindre un niveau plus élevé de précision et d'exactitude des données.

Le codage à barres est une pratique normalisée au sein de la plupart des bibliothèques ministérielles et des bibliothèques publiques. Cette pratique permet de tenir un registre exact des acquisitions et simplifie le suivi des entrées et des sorties des livres. Si votre carte d'abonné de la bibliothèque porte des codes à barres, le système peut établir la correspondance entre les livres et votre code à barres, ce qui réduit considérablement le risque d'erreurs d'entrées au clavier.

Le ministère de la Défense nationale (MDN) a découvert de nombreuses façons d'utiliser les codes à barres pour assurer le suivi des stocks et éparquer temps et argent. Par exemple, toutes les pièces des avions à réaction CF-18 portent un code à barres. Selon le colonel Ralph Genest, «le codage à barres nous permet d'administrer la réception et le contrôle de toutes les pièces, même les plus minuscules.

SUMI DE LA COLLECTION DES OEUVRES D'ART

La Banque d'oeuvres d'art qui loue aux ministères et aux organismes de l'État des oeuvres d'art réalisées par des artistes canadiens contemporains a aussi recours au codage à barres pour assurer le suivi des déplacements des 17 500 oeuvres d'art confiées à ses soins. Plus de 11 000 oeuvres d'art de sa collection sont en circulation à l'échelle du Canada et à

Les pièces nous sont livrées déjà assorties de codes à barres qui sont conformes à nos spécifications. Les économies de temps et de main-d'oeuvre réalisées sont considérables» [TRADUCTION]. Le MDN examine également la possibilité d'utiliser les codes à barres sur les parachutes. L'étiquette collante portant le code à barres en est encore à l'étape de la conception, car il faut déterminer le genre de tissu qui est susceptible d'offrir la meilleure adhérence au matériel du parachute. Le modèle définitif de l'étiquette sera apposé sur chaque pièce du parachute - le parachute proprement dit, le harnais et les accessoires. Il suffira de lire le code à barres sur une pièce du matériel du parachute et de consulter la base de données principale pour déterminer la dernière personne qui aura utilisé le parachute et qui l'aura replié ou qui aura réparé la pièce d'équipement visée. Ce système garantira un dossier intégral de toutes les réparations effectuées aux parachutes. Le système permettra également de suivre de près le matériel et d'établir l'échéancier des réparations de même que des remplacements.



INNOVATIONS

LES BILLETS DE "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

NUMÉRO 8

Les BILLETS de "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

Les billets de "Pratiques Exemplaires" ont pour but de communiquer les nouvelles pratiques, méthodes et services administratifs qui sont exemplaires au sein des secteurs publics et privés. Bien que certaines pratiques décrites dans les Billets s'appliquent à une organisation spécifique, les billets ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à développer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence dans la livraison de leurs services.

Pour plus d'information, composez le
(613) 957-2434

Votre organisme est-il à la recherche de moyens modernes et novateurs de fournir les services? Doit-il se doter d'un système pratique de suivi des éléments d'actif? Souhaitez-vous une méthode plus rapide et plus simple de commander les fournitures?

En l'occurrence, il suffit peut-être de quelques rayures pour réaliser vos souhaits. LA TECHNOLOGIE DU CODAGE À BARRES.

L'UTILITÉ DU CODAGE À BARRES

La technologie du codage à barres n'est pas nouvelle, mais on a assisté à une véritable explosion de ses applications au cours des dernières années. Elaborée initialement au milieu des années 1940, l'identification à l'aide de codes à barres est une pratique courante au sein des entreprises de vente au détail, notamment les épiceries. Les avantages de ce système sont nombreux. Si le codage à barres n'existait pas, l'entreprise ne pourrait pas évaluer les pertes qui sont susceptibles d'être occasionnées par les erreurs d'inscription des prix, le manque de contrôle des stocks (spécialement dans le cas des articles ayant une durée de

conservation déterminée), et en particulier l'incapacité de fournir aux clients un coupon de caisse détaillé. À une époque où les budgets sont surveillés de près, chacun veut savoir où va son argent. Le codage à barres offre donc une méthode peu coûteuse et fiable de suivi des stocks et des articles stockés et service à la clientèle. Le codage à barres réduit les frais d'exploitation, améliorant du même coup la compétitivité des entreprises. Dans l'administration fédérale, cet avantage permet de réaliser des économies pour les contribuables.

Les objectifs des entreprises de vente au détail sont essentiellement les mêmes que ceux que poursuit tout organisme commercial - fournir un service de grande qualité, contrôler les éléments d'actif et réduire les erreurs coûteuses tout en cherchant à réaliser un profit. L'administration fédérale, en sa double qualité de client et de fournisseur, a adopté le codage à barres qu'elle considère comme un moyen moins coûteux et plus exact de fournir les services et de surveiller les processus internes.



INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE # 9

"BEST PRACTICE" NOTES

"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary administrative practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.

"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

THE RESTRUCTURING PUZZLE - THE INDUSTRY CANADA EXAMPLE OF WORKING TOGETHER

Restructuring became the buzzword for the fall of 1993. However, like it or not, the restructuring and reorganizing of government departments is a reality - and it's happening at lightning speed. Just how the new departments are going to deliver their programs and services has been the subject of ongoing planning and implementation committees. The new department of Industry Canada has recently completed a restructuring of the corporate services functional area, and did so by emphasizing employee participation, teamwork and client service.

The initial phase of the transition process for Corporate Services began following the creation of Industry Canada from the former departments of Industry, Science and Technology, Consumer and Corporate Affairs, Communications, and Investment Canada. The new department includes some 6,000 staff, with a budget of \$1.1 billion, and 41 points of service from Whitehorse to St. John's, Newfoundland.

REINVENTING CORPORATE SERVICES

A crucial challenge for the restructured department was to quickly establish an integrated, streamlined and responsive corporate services role to serve the diverse needs of a complex organization. The user group leader, Robert Morin, from Industry Canada said: "Right from the outset, we knew we had to design an efficient delivery system for corporate services that made sense to both the staff of those functional areas and the users, we had to show savings, and we had to produce quick results while there was momentum around the restructuring." The result of the corporate services restructuring effort had to include a 25 per cent cut in corporate services and an additional 9 per cent cut in operating expenditures. According to Robert, "The purpose of the whole exercise was to try to pull together as many ideas as to how these savings could be achieved, while ensuring that client satisfaction was maintained".

The implementation team established seven Corporate Services working groups, each chaired by a director general, to address the restructuring of each functional area within the Corporate Services Sector - Administration, Communications, Finance, Human Resources, Informatics, Operations Audit and Parliamentary Relations. These groups met regularly to identify issues and opportunities, and to propose preliminary options as to how each corporate service could be delivered most efficiently in the new organization and to come up with an integrated approach to delivering corporate services. To ensure that the new Corporate Services organization met the needs of the people using these services, a two-day users' focus group was held to react to the working group transition reports. This allowed the ideas, concerns and issues raised by the members of the focus group to be considered by the working group chairpersons for inclusion in their final reports. Robert Morin, in describing this event, stated: "It was important to get everyone's perspective. The plans and reports provided by the Corporate Services working groups would only be relevant if they met the needs of our clients".

THE USERS GROUP PROCESS - HOW DID IT WORK?

The objective of the focus group was to provide a user perspective in designing first-class, integrated corporate

services within the new department. The session was aimed at building the best possible corporate services functions for the new departments, namely, functions that would be responsive to their customers, streamlined in how they operate, and committed to helping the department's multiple points of service delivery serve the public well. It was a forward-looking exercise. It did not concentrate on historical issues or the transition rationale, nor did it focus on the technical aspects of the reports. Participation in the focus group included both headquarters and regional representatives from the four founding departments at the director general, director, officer and support staff levels. In addition, union representatives at the national level from the Public Service Alliance of Canada, the Professional Institute of the Public Service of Canada and the Association of Public Service Financial Administrators were invited to participate.

To have an objective and neutral process without organizational bias, the Canadian Centre for Management Development (CCMD) facilitated the session. It was responsible for conducting the focus group and preparing a report on the outcomes.

Over the two-day period, the focus group reviewed the options of each report to determine how they would contribute to establishing an effective corporate services

function within Industry Canada. The options were considered in relation to criteria designed to address such issues as the extent to which the proposals maintained and improved client services, reflected the mandate and principles of the new department, and integrated other corporate services activities to provide compatible and streamlined services.

PULLING IT ALL TOGETHER

Focus group participants and the working group chairpersons judged the exercise a success. This was summed up by Zane Brown, an Industry Canada Director General in Toronto, who described the focus group process as "a very positive experience, with open exchange of views and opinions from all levels of the organization, and most importantly, including representatives from the regions".

According to Diane Bélanger, Project Officer, Industry Canada, from Montreal, "The focus group was very useful because directors general wanted to hear what we had to say. It was not a one-way presentation - and looking at the final reports we could see that they had taken into account what we said". The participants found the focus group to be a very positive experience. According to Michel Paquette of the Professional Institute of the Public Service of Canada, "I found the focus group to be a good opportunity to meet people in the new department from across the country and to

discuss, first hand, the problems they face."

An unexpected fringe benefit also resulted from the focus group sessions. Despite the task of bringing together four organizations that had traditionally operated totally independently of each other, each with their own *modus operandi*, focus group participants said they were pleased at how well the four groups appeared to mesh together as one.

A MORE RESPONSIVE ORGANIZATION

The process followed by Industry Canada has resulted in a new design for Corporate Services. This design integrates the functions previously performed by staff in four

different departments, and provides a more streamlined and responsive organization. This process has already led to a number of highly visible results, including integrating the administrative functions with Human Resources and Information Management, thereby reducing overlaps in service. As well, managers across the new department have been given the maximum possible financial delegation of authority.

In these times of rapid change, Industry Canada has proven that the innovative spirit is alive and well. By pooling human resources, Industry Canada has developed a cohesive plan to provide first class corporate

services to its new department.

ADDITIONAL INFORMATION

Should you be interested in acquiring further information regarding the process undertaken by Industry Canada, please contact Robert Morin, Director General, PS 2000 PLUS Secretariat at Industry Canada, phone (613) 954-4695, fax (613) 954-1894.

Prepared by: Dene Palmer,
Senior Advisor,
PS 2000 Plus
Secretariat,
Industry Canada
December 1993.

Note: Copies of this and other Best Practice notes are available in electronic format in the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

Are you doing something creative in the field of administrative management? If yes, we want to hear from you so that the information can be included in future editions of "Best Practice" Notes. If you have ideas to share, please contact us at the number above. If you wish to receive future issues, please send us your name, address, department and phone number and we will add you to our mailing list.

UNE VERSION FRANÇAISE EST DISPONIBLE SUR DEMANDE.



décrit le processus de concertation comme « une expérience très positive où il y a eu échange libre d'idées et d'opinions à tous les paliers de l'organisation et, ce qui importe le plus, avec les représentants des régions. »

Selon Diane Bélanger, agent de projet d'Industrie Canada en poste à Montréal, « le groupe de concertation a été très utile puisque les directeurs généraux voulaient connaître les opinions des participants. La

présentation ne s'est pas faite de façon unilatérale et les rapports finaux permettent de constater qu'on a tenu compte des interventions. » Les

participants étaient d'avis que le groupe de concertation avait été une expérience très positive.

Selon Michel Paquette de l'industrie professionnelle de la fonction publique du Canada, « le groupe de concertation a été l'occasion de rencontrer les gens du nouveau ministère de l'ensemble du Canada et de discuter des problèmes qu'ils connaissent. »

La tenue du groupe de concertation a procuré un avantage complémentaire imprévu. Malgré leur provenance de quatre organisations qui avaient par le passé fonctionné de façon complètement autonome selon leurs propres méthodes de travail, les membres du groupe de concertation se sont dit satisfaits de voir jusqu'à quel point les quatre groupes ont semblé s'intégrer.

UNE ORGANISATION PLUS SOUPLE

Le processus suivi par Industrie Canada a résulté en une nouvelle conception des services généraux. Celle-ci non seulement intègre les fonctions exécutées antérieurement par les effectifs de quatre ministères distincts, mais crée une organisation plus rationnelle et souple. Elle donne des résultats très concrets : les fonctions administratives ont été rattachées au service Ressources humaines et Gestion de l'information, de manière à

réduire les chevauchements de services, et la délégation maximale de pouvoirs financiers aux quatre ministères fondateurs.

En cette époque d'évolution rapide, Industrie Canada a fait la preuve que l'esprit innovateur est très vigoureux. Grâce au regroupement de ses ressources humaines, elle a pu élaborer avec efficacité un plan cohésif qui lui permet s'offrir des services généraux de première qualité.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Pour obtenir d'autres précisions sur le processus entrepris par Industrie Canada, veuillez communiquer avec Robert Morin, directeur général, Secrétaire de la FP 2000 PLUS d'Industrie Canada, par téléphone (613 954-4695) ou par télécopieur (613 954-1894).

Rédigé par : Dene Palmer
Conseillère Supérieure,
Secrétariat de la
FP 2000 PLUS,
Industrie Canada
Décembre 1993.

Note : Vous trouverez une copie du présent article et d'autres BILLETS de « pratiques exemplaires » en format électronique sous le symbole "ConnEXion" du Réseau intégré des cadres supérieurs. Ils se trouvent sous la rubrique « Documents de références » du babillard de la Politique administrative.

Faites-vous quelque chose d'intéressant dans le domaine de la gestion administrative? Le cas échéant, nous aimerions que vous communiquiez avec nous pour nous permettre de diffuser votre expérience dans un prochain numéro des BILLETS de « pratiques exemplaires ». Si vous avez des choses à dire, veuillez nous joindre au numéro ci-haut. Si vous désirez recevoir nos prochaines livraisons, envoyez-nous vos nom, adresse, numéro de téléphone et le nom de votre ministère, et nous ajouterons votre nom à notre liste de diffusion.

services et une réduction supplémentaire de 9 p. 100 des frais de fonctionnement. Robert ajoute que «cet exercice avait globalement pour but de recueillir toutes les idées possibles sur les moyens de réaliser ces économies tout en maintenant la satisfaction du client.» L'équipe de mise en oeuvre a chargé sept groupes de travail sur les services généraux, chacun présidé par un directeur général, d'examiner la reconstruction de chaque domaine fonctionnel du Secteur des services généraux, soit l'Administration, les Communications, les Finances, les Ressources humaines, l'Informatique, la Vérification des opérations et les Relations parternementaires. Ces groupes se sont réunis périodiquement, d'abord pour cerner les problèmes et les débouchés, puis pour proposer des options préliminaires sur la façon la plus efficiente d'offrir chaque service général au sein de la nouvelle organisation de manière à en arriver à une approche intégrée à la prestation des services généraux.

Pour s'assurer que la nouvelle organisation de services généraux réponde aux besoins des utilisateurs, on a réuni ces derniers pendant deux jours en séance de concertation dans le but d'étudier les rapports sur la transition préparés par les groupes de travail. Cette séance a permis aux présidents de ces groupes de tenir compte dans leurs rapports finaux des idées, des inquiétudes et des questions abordées par les utilisateurs. Dans sa description de l'événement,

Robert Morin a déclaré qu'il importait de connaître la perspective de chacun et que les rapports et les projets envisagés par les groupes de travail chargés des services généraux n'auraient de sens que s'ils répondaient aux besoins des clients.

MODALITÉS DU PROCESSUS DE CONCERTATION

Le groupe de concertation avait pour but de tenir compte de la perspective de l'utilisateur dans la conception de services généraux intégrés de première classe. La séance a porté sur l'établissement des meilleures fonctions possibles de services généraux au sein du nouveau ministère, c'est-à-dire des fonctions simplifiées qui répondent aux besoins de leurs clients et qui sont vouées à aider les multiples guichets du ministère à bien desservir le public. Il s'agissait d'un exercice de planification à long terme qui ne s'est pas arrêté sur des questions d'antécédents ou de bien-fondé de la transition, pas plus que sur les aspects techniques des rapports. Le groupe de concertation comptait, entre autres, des directeurs généraux, des directeurs, des agents et des employés de soutien provenant des administrations centrales et des régions des quatre ministères fondateurs. En outre, les représentants syndicaux au niveau national de l'Alliance de la fonction publique du Canada, de l'institut professionnel de la fonction publique du Canada et de l'Association des gestionnaires financiers de la fonction

Robert Morin a déclaré qu'il importait de connaître la perspective de chacun et que les rapports et les projets envisagés par les groupes de travail chargés des services généraux n'auraient de sens que s'ils répondaient aux besoins des clients.

MODALITÉS DU PROCESSUS DE CONCERTATION

Le groupe de concertation avait pour but de tenir compte de la perspective de l'utilisateur dans la conception de services généraux intégrés de première classe. La séance a porté sur l'établissement des meilleures fonctions possibles de services généraux au sein du nouveau ministère, c'est-à-dire des fonctions simplifiées qui répondent aux besoins de leurs clients et qui sont vouées à aider les multiples guichets du ministère à bien desservir le public. Il s'agissait d'un exercice de planification à long terme qui ne s'est pas arrêté sur des questions d'antécédents ou de bien-fondé de la transition, pas plus que sur les aspects techniques des rapports. Le groupe de concertation comptait, entre autres, des directeurs généraux, des directeurs, des agents et des employés de soutien provenant des administrations centrales et des régions des quatre ministères fondateurs. En outre, les représentants syndicaux au niveau national de l'Alliance de la fonction publique du Canada, de l'institut professionnel de la fonction publique du Canada et de l'Association des gestionnaires financiers de la fonction

RÉCAPITULATION

Au cours des deux jours, le groupe de concertation a examiné les rapports fournis par les sept groupes de travail sur les services généraux afin de décider comment ces rapports pouvaient contribuer à établir une fonction de services généraux efficace au sein d'Industrie Canada. Les choix ont été évalués en fonction de divers critères, à savoir jusqu'à quel point ils maintenaient et accroissaient les services offerts aux clients, tenaient compte du mandat et des principes directeurs du nouveau ministère et intégraient d'autres activités de services généraux de manière à garantir la prestation de services compatibles et rationalisés. Les observations et les recommandations du groupe de concertation des utilisateurs ont été présentées aux présidents des groupes de travail sur les services généraux le lendemain de la tenue de la séance.

publique ont été invités à participer.

Pour garantir le déroulement objectif du processus et pour éviter tout favoritisme organisationnel, le Centre canadien de gestion a été chargé de diriger les travaux du groupe et d'en établir le compte rendu.

Tant les participants du groupe de concertation que les présidents des groupes de travail ont jugé que l'expérience avait été un succès. Zane Brown, directrice générale d'Industrie Canada à Toronto,

INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

NUMÉRO 9

Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada
Secrétariat



LE CASSE-TÊTE DE LA RESTRUCTURATION - INDUSTRIE CANADA, UN EXEMPLE DE COLLABORATION

RÉINVENTER LES SERVICES GÉNÉRAUX

dispose d'un budget de 1,1 milliard de dollars et dessert 41 points de service allant de Whitehorse jusqu'à St. John's (Terre-Neuve).

Le défi crucial du ministère restructuré a été de définir rapidement un rôle de services généraux intégrés, rationalisés et souples de manière à satisfaire les besoins divers d'une organisation complexe. Robert Morin d'Industrie Canada, qui a mené le projet, explique que «des le départ, nous savions qu'il fallait concevoir un système de prestation de services généraux efficace qui répondrait aux attentes à la fois du personnel de ces secteurs fonctionnels et aux utilisateurs, qu'il fallait faire preuve d'économie et que nous devions obtenir des résultats à brève échéance afin de profiter de l'engouement pour la restructuration.» En bout de ligne, la restructuration des services généraux devait inclure une réduction de 25 p. 100 des

La restructuration est devenue le mot à la mode de l'automne 1993. Toutefois, que cela nous plaise ou non, la restructuration et la réorganisation des ministères fédéraux sont devenues réalité et se déroulent à la vitesse de l'éclair. Des comités permanents de planification et de mise en oeuvre se penchent sur la façon dont les nouveaux ministères offriront leurs programmes et leurs services. Notamment, Industrie Canada a récemment terminé la restructuration de son secteur fonctionnel des services généraux en misant sur la participation des employés, sur le travail d'équipe et sur le service aux clients.

La phase initiale du processus de transition des services généraux a commencé après la création d'Industrie Canada à partir des anciens ministères d'Industrie, Sciences et Technologie, de Consommation et Affaires commerciales, de Communications et d'Investissement Canada. Le nouveau ministère regroupe quelque 6 000 employés,

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques administratives qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, Direction de la politique administrative, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en oeuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le
(613) 957-2549

Canada

CAI
TB



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE # 10

"BEST PRACTICE" NOTES



"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary administrative practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

COST MANAGEMENT - SMALL ON FANFARE, BIG ON RESULTS

Cost management, originally developed to help business cope with the need to control costs, has recently shown tremendous results when applied in the public sector.

Cost management is not expenditure reduction. For a number of years, organizations in various countries and economic situations have used cost management as a way of doing business. With the help and guidance of an experienced cost management consultant, the Township of Pittsburgh's municipal office put cost management in place as its way to cope with a shrinking budget.

A Public Sector Example

A small semi-rural, semi-urban municipality in Southeastern Ontario, the Township of Pittsburgh has a population of 11,500, a township council of 5 members, and a workforce of 44 full-time employees. Its smallness made it an ideal test tube for trying out cost management in the public sector.

For the township, the decision to introduce cost management was the result of many pressures for

change. With the chief administrative officer (CAO) leading the way, the township council on board, and with a goal in mind, the municipality undertook its pioneering experiment.

What Is Cost Management?

Cost management is neither a one time slash-and-burn, nor a sporadic or periodic approach to dealing with fiscal restraint. It involves changing mind-sets and traditions. It focuses on permanently and continually reducing the costs of products, services and work processes, by identifying the unit cost of each process. Furthermore, cost management is **employee-driven** because each employee knows his or her job best and is in the best position to determine how to reduce costs related with that job.

The Township of Pittsburgh was not naive in believing that the task would be easy. Historically, change in the public sector has been slow and difficult. Just as Rome was not built in a day, Pittsburgh proceeded on the assumption that an acceptable plan that is well carried out is better

than an elegant plan poorly carried out. The motto that emerged, "Just Do It", was taken from the sporting goods industry. According to Sheilagh Dunn, Project Co-ordinator, "we were telling people that if a change made sense to them and if there was no need to get signed spending authority... to just go ahead and do it."

Outlining the purpose and the goals of the project were very important. The purpose of the initiative in Pittsburgh was two-fold; reduce operating costs in 1993 and build that reduction into the 1994 budget; and, get employees involved in improving the township's service and fiscal performance.

Council set the objectives for the cost management initiative in consultation with the CAO and the consultant. These were the objectives for the first phase of cost management in 1993: a 10 per cent reduction in the operating budget (\$500,000) by November 30, 1993; no staff lay-offs; no significant reduction in services; at least five cost management ideas from every employee; and a percentage of cost management savings to be given back to employees as cash bonuses.

How Does Cost Management Work?

Ultimate responsibility for the results rests with the Pittsburgh Township council. There are four main roles that are basic to putting any cost management exercise in place: the **sponsor** provides leadership to staff, establishes targets and acts as a liaison between staff and elected officials

(this was the role of the CAO in Pittsburgh); the **champion** documents ideas and results, co-ordinates communications and works to help carry out the actions; the **cost management committee** audits departments and monitors follow-up, makes political decisions and provides comments from elected officials; and the **outside consultant** who explains cost management, keeps everyone on target, tackles the more critical processes and helps keep everyone focused.

There are three main approaches to cost management: reduce costs and waste, enhance non-tax revenues and streamline work processes. Ideas came flooding in for changes in all three areas. For example, after employees were trained in unit costing and were able to determine the full costs of a process or a service, it was determined that it cost about \$75 an hour to maintain the baseball diamonds. Because only a certain percentage of the population used the diamonds, which therefore didn't benefit all taxpayers equally, a cost management idea was to put user fees in place to help offset the maintenance costs. Another idea dealt with garbage collection. The proposal was to eliminate pick-ups on Mondays which are often holidays and to change the routes so that trucks were near garbage dumps when they were full.

Recognition and rewards for employees' efforts were built into the overall approach. These included featuring individual best practices in a monthly newsletter, holding draws for prizes at staff meetings, and the CAO using employees' names and success stories in his presentations on cost

management. Employee involvement and feedback drove the process. Newsletters and staff meetings gave employees the opportunity to learn about their co-workers' suggestions and the cost of the tools they use and the services they deliver, as well as to exchange information between one another. Since many employees didn't have the opportunity to realize big savings, they were encouraged to look for the nickels and dimes, which all add up.

The Management Audit Committee, which consisted of two members of council, the CAO, the Treasurer, the outside consultant and the Project Co-ordinator, reviewed the work of each department. At its meetings, the committee interviewed every staff member individually. Each person had the opportunity to tell the committee about his or her job, the biggest time-waster associated with it, and how other departments affect his or her activities. The committee then drafted recommendations, which it distributed to each department for action and follow-up.

The Results

At the end of the first year of cost management, the Township of Pittsburgh had achieved the following results:

- a savings of \$536,859.00, or 107 per cent of the cost management target;
- a zero per cent increase in the municipal portion of the property tax rate for 1994;

<ul style="list-style-type: none"> • a bonus of \$700 for every employee, distributed at a celebration party two weeks before Christmas; 	<ul style="list-style-type: none"> • budding partnerships with other governments and public sector organizations to share resources; and 	Additional Information For more information, please contact:
<ul style="list-style-type: none"> • over 300 suggestions submitted; 	<ul style="list-style-type: none"> • a team of public employees who are having fun saving money. 	Sheilagh Dunn Project Co-ordinator Township of Pittsburgh P.O. Box 966 Kingston, Ontario K7L 4X8 Phone: (613) 546-3283 Facsimile: (613) 546-0908 Prepared by: Christine Rennick Treasury Board Secretariat March 1994 Phone: (613) 957-2549 Facsimile: (613) 957-7044
<ul style="list-style-type: none"> • no staff lay-offs; • a social contract that was called "the most innovative in the province" for non-unionized municipalities; • employees with job security, more responsibility for the nature of those jobs and high morale; 	<p>One just has to hear Sheilagh Dunn speak to get an appreciation of the incredible enthusiasm that cost management has generated. Her advice to the interested? "Start small, all large organizations can be segmented into smaller, more manageable units. Embrace the openness created between management and employees. Focus on tactics, not strategies. Above all, have fun!"</p>	

Note: Copies of this and other Best Practice notes are available in electronic format in the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

RESPONSE SPACE

Innovations would like to hear from you. Do you have an interesting story that you would like to share? Do you have any ideas for future articles? We would appreciate any comments or suggestions that you may have with regards to *Innovations*, "Best Practice" Notes. Comments may be faxed to *Innovations* (613) 954-9094, or sent to the Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat, 140 O'Connor Street, 10th Floor East Tower, Ottawa Ontario, K1A 0R5.

autres services sur l'accomplissement de leurs tâches. Le comité a ensuite rédigé une série de recommandations qui a été remise à chaque service pour qu'il y donne suite.

Les résultats

- une bonne sécurité d'emploi, plus de responsabilité pour les fonctions exercées et un excellent moral;
- Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez communiquer avec :

Renseignements supplémentaires

Un an après avoir commencé à gérer les coûts, le Canton de Pittsbourg est parvenu à réaliser ce qui suit :

- des économies de l'ordre de 536 859 \$, soit 107 p. 100 de l'objectif fixé;
- aucune augmentation du taux des impôts levés par la municipalité sur les biens-fonds en 1994;
- remise à chaque employé d'une prime de 700 \$ lors d'une fête organisée deux semaines avant Noël;

Il suffit d'écouter parler Shelagh Dunn pour se rendre compte de l'enthousiasme incroyable qu'a suscité la gestion des coûts. Elle a un conseil à donner aux intéressés : «Allez-y progressivement; les grandes organisations peuvent être

- une équipe de fonctionnaires qui a du plaisir à économiser de l'argent.

Préparé par:

Christine Rennick
Secrétaire du Conseil du Trésor
Mars 1994

Téléphone : 613 546-3283
Télécopieur : 613 546-0908

Note : Vous trouverez une copie du présent article et d'autres BILLETS de «pratiques exemplaires» en format électronique sous le symbole "ConnEXion" du Réseau intégré des cadres supérieurs. Ils se trouvent sous la rubrique «Documents de références» du babillard de la Politique administrative.

ESPACE POUR COMMENTAIRE

Innovations souhaiterait avoir de vos nouvelles. Avez-vous une anecdote intéressante à partager? Avez-vous des idées d'articles éventuels? Nous vous saurions gré de nous transmettre vos observations ou vos propositions touchant la rubrique **Les billets de «pratiques exemplaires»** du communiqué *Innovations*. Vous pouvez les télécopier à *Innovations* au 613-954-9094 ou les expédier à la Direction de la politique administrative, Secrétaire du Conseil du Trésor, 140, rue O'Connor, 10^e étage, tour est, Ottawa (Ontario), K1A 0R5.

afin de compenser une partie des frais d'entretien. Une autre idée portait sur la collecte des ordures. On a proposé d'éliminer la collecte les lundis qui sont souvent jours fériés et de modifier le trajet des camions à ordures ménagères de façon à ce que les camions soient près des dépotoirs quand ils sont pleins.

Dans sa démarche, la municipalité n'a pas oublié de reconnaître et de récompenser les efforts des employés. Les pratiques exemplaires individuelles ont été annoncées dans un bulletin mensuel, des prix ont été tirés au sort pendant les réunions du personnel, et le directeur général a cité en exemple les employés et leurs réalisations, dans les exposés qu'il a faits sur la gestion des coûts. La participation et la rétroaction des employés ont contribué à stimuler le processus. Les bulletins et les réunions ont donné aux employés la possibilité de connaître les suggestions de leurs collègues, de se renseigner sur le coût des instruments qu'ils utilisent et des services qu'ils offrent, et de s'échanger des renseignements. Comme bien des employés n'avaient pas la chance de réaliser d'importantes économies, on les a encouragés fortement à chercher des façons d'économiser quelques dollars ici et là, ce qui finit par faire un bon montant au bout de la ligne.

Chaque service a fait l'objet d'une «vérification» par le comité de vérification de la gestion, qui était composé de deux membres du Conseil, du directeur général, du trésorier, de l'expert-conseil de l'extérieur et de la coordonnatrice par projet. Le comité a interrogé tous les employés, un par un. Ceux-ci ont pu ainsi parler de leur travail, de ce qui leur fait perdre du temps et de l'incidence des

Comment s'y prend-t-on pour gérer les coûts?

La responsabilité d'arriver à des résultats incombait au Conseil du Canton de Pittsburgh. Quant à la mise en oeuvre du projet, elle requiert la participation de quatre principaux intervenants : le meneur, qui guide les employés, établit les objectifs et sert d'intermédiaire entre le personnel et les élus (c'était là le rôle du directeur général, dans le cas de Pittsburgh); le défenseur, qui étaye les propositions et les résultats, coordonne les communications et aide à instaurer les mesures; le comité de gestion des coûts, qui effectue des vérifications dans les services et des suivis, prend des décisions à caractère politique et transmet les commentaires des élus; l'expert-conseil de l'extérieur, qui explique la gestion des coûts, veille à ce qu'on ne perde pas de vue les objectifs, s'attache aux processus les plus critiques et aide tout le monde à aller dans la même direction.

Il existe trois principales façons de gérer les coûts : réduire les coûts et le gaspillage, accroître les recettes non fiscales et rationaliser les méthodes de travail. De nombreux changements ont été proposés pour chacune d'elles. Par exemple, après qu'on leur eut montré comment établir le coût unitaire et déterminer le coût total d'un procédé ou d'un service, les employés ont été en mesure de constater que la municipalité dépensait environ 75 \$ l'heure pour entretenir ses terrains de base-ball, y compris le tirage des lignes à la craie. Comme les terrains de base-ball ne sont utilisés que par un certain pourcentage de la population et qu'ils ne profitent pas à tous les contribuables, on a eu l'idée d'imposer des frais d'utilisation

Le Canton de Pittsburgh savait très bien que la tâche ne serait pas facile. Au point de vue historique, on sait bien qu'il faut s'armer de beaucoup de patience pour apporter des changements dans le secteur public. Rome ne s'étant pas fait en un jour, Pittsburgh a présumé qu'il valait mieux prendre soin de bien mettre en oeuvre un plan qui est bien appliqué, que de se dépêcher à mettre en oeuvre un plan qui paraît très bien, mais qui est peu réaliste. Comme l'a déclaré Mme Sheilagh Dunn, coordonnatrice du projet pour le Canton de Pittsburgh, «nous avons dit aux gens que s'ils croyaient qu'un changement avait du sens et qu'il n'était pas nécessaire d'obtenir une autorisation écrite de dépenser, ils devraient tout simplement apporter ce changement sans attendre d'en être officiellement autorisés».

Le Canton a jugé très important d'exposer le but du projet et les résultats à atteindre. Il visait deux objectifs généraux : réduire les dépenses de fonctionnement en 1993 et appliquer cette réduction au budget de 1994, et amener les employés à améliorer le service et les résultats financiers du Canton. En consultation avec le directeur général et un expert-conseil de l'extérieur, le Conseil a fixé des buts bien précis pour la première étape du projet de gestion des coûts en 1993 : réduction de 10 p. 100 du budget de fonctionnement (500 000 \$) avant le 1er décembre 1993; aucune mise en disponibilité; aucune diminution appréciable des services; au moins cinq suggestions par employé; et remise aux employés d'un pourcentage des économies réalisées, sous forme de primes en argent.

INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

NUMÉRO 10

LA GESTION DES COÛTS - DES RÉSULTATS SURPRENANTS!

Pour la municipalité, la décision d'introduire la gestion des coûts découlaît des nombreuses pressions pour le changement. Avec le directeur général comme chef de file, appuyé par le conseil du Canton, et avec un objectif bien précis en tête, la municipalité a décidé d'être l'une des premières à faire l'essai de la gestion des coûts.

Qu'est-ce que la gestion des coûts?

La gestion des coûts n'est ni une approche ponctuelle, ni sporadique ou périodique pour composer avec des restrictions budgétaires. Elle suppose une intervention qui n'est ni sporadique ni périodique. La gestion des coûts oblige à changer d'attitude et à briser avec la tradition. Elle consiste essentiellement non pas à réduire radicalement les dépenses, mais à établir le coût unitaire de chaque produit, service et procédé, de manière à le réduire de façon permanente et continue. En outre, la gestion des coûts requiert la participation des employés, car chaque employé sait exactement ce en quoi consiste son travail et est donc souvent très bien placé pour trouver des façons de réduire les coûts s'y rattachant.

La gestion des coûts, conçue à l'origine pour aider les entreprises privées désireuses de freiner la montée en flèche des coûts, a été appliquée récemment avec beaucoup de succès dans le secteur privé.

La gestion des coûts et la réduction des dépenses sont deux éléments tout à fait différents. Depuis un certain nombre d'années, la gestion des coûts est devenue une façon de faire pour toutes sortes d'organisations un peu partout dans le monde. Avec l'aide et les conseils d'un expert en gestion des coûts, l'administration municipale du Canton de Pittsburgh a mis en place la gestion des coûts pour faire face à un budget réduit.

Un exemple d'application dans le secteur public

Le Canton de Pittsburgh est une petite municipalité mi-urbaine mi-rurale du sud-est de l'Ontario qui compte 11500 habitants, un conseil composé de cinq membres, et un effectif de 44 employés. La municipalité en raison de sa petite taille, était parfaite pour faire l'essai de la gestion des coûts dans le secteur public.

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques administratives qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, Direction de la politique administrative, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en oeuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le (613) 957-2549

CAI
TB



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

- 255

C. 2

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE # 11

"BEST PRACTICE" NOTES



"BEST PRACTICE" NOTES are intended to communicate new or exemplary administrative practices, methods and services in both public and private sector organizations. Although some of the practices described may be significant to a single organization, the NOTES are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"BEST PRACTICE" NOTES are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Policy and Evaluation. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information contact
(613) 957-2434

REVENUE CANADA REGISTERED PLANS DIVISION: A FOCUS ON CLIENTS DOES NOT PRE-EMPT A FOCUS ON EMPLOYEES

Balancing client needs with employee concerns is often a challenge. The added pressure to provide services with fewer resources does not simplify the problem. The answer? **Get creative.**

Employee involvement in meeting the challenges of today's operating environment can often be the difference between an organization that survives, and one that thrives. The Registered Plans Division of Revenue Canada, tasked with legislative changes requiring an overhaul of some 25,000 registered pension plans, has found a way to satisfy client needs and concerns while ensuring that employees at all levels are involved in the process.

Getting Creative

This division of Revenue Canada employs 125 individuals. As well as processing returns, the division handles the **national** registration program for deferred income plans. It works with employers who want to set up either a pension plan or a deferred profit-sharing plan for their employees.

The pension reform legislation regulations, *Savings for Retirement*,

which came into effect in January 1992, have increased the division's workload tremendously. Now, the division must amend **each** individual plan. In response, the Client Services Section of the division asked submitters and clients, such as trust or life insurance companies, lawyers and consultants who handle employers' registered plans, to send in specimen or generic pro forma plans.

This exercise ensured that submitters understood the legislative changes and allowed them to get the wording in their plans pre-approved. According to Annelisa Richardson, the division's chief of Client Services, "this has helped us fast-track the registration process. Standard clauses based on federal and provincial regulations, which make up half to two-thirds of the plans, were approved prior to submitters working with our staff on the specific benefits each employer offers." Submitters and employers can rest assured that, once a new plan is negotiated, they won't have to amend it immediately.

This exercise has allowed the division to provide personalized

service to approximately one hundred regular submitters. Working together helped both sides meet their respective requirements more quickly than they could using the traditional back-and-forth negotiating approach.

"De-bureaucratizing"

In January 1993, as part of the regulatory review, the "Projam" (project administration) project team was set up to find ways to make the division less bureaucratic.

Representatives from the whole division formed the project team. For three months, they worked off-site questioning **everything** in several thousand pension plans. "We looked at every clause our manuals said plans had to have," says Richardson, "and we asked why it had to be there." The processing changes that stemmed from this exercise were fast-tracked by the division's management so that officers could start applying the changes as soon as possible. "Our officers are now more confident about the process they're using, because their representatives kept them involved," says Richardson.

The cohesiveness of the team greatly enhanced the personal benefits to participating employees. "People with more expertise trained other members, and those with less experience challenged the others about why they did things a certain way," says the division's director, Stella Kotler. This cross-training opened employees' minds to an alternative type of continuous learning, outside of formal training.

Employees count ... and know it!

The Innovation and Excellence (I & E) committee, established in the winter of 1992, is proof of the value the division places on employees at all levels. It works to boost employee morale, promote the

sharing and implementing of new ideas and foster a continuous learning environment within the division.

The committee, made up of staff and a management representative, has implemented such initiatives as "muggings", which involve awarding an employee with a mug decorated with the division's logo and filled with treats. Anyone can nominate an employee to be "mugged" for a variety of reasons including receiving thank-you calls and letters from clients, providing active and helpful support to the division, coming up with a neat idea to improve the division's business and implementing it, or simply doing competent work. "We like to reward people for coming up with good ideas and having the courage to implement them," says Ruth Dunstan, a pension officer in the division and co-ordinator of the I & E committee.

Another I & E initiative, the Incentive Award Program, is a group award established to encourage team work. An established work group sets a specific goal and a time frame to complete it. When it meets this target, the team is treated to breakfast. One group filed 4000 "bring forward" files (BF's) in a two-week period and in the process made recommendations on ways to improve the BF system. Another group decided to prioritize all outstanding correspondence. When it found that minutes from meetings with clients were not regularly distributed, or were outdated by the time they were released, another team made a commitment to distribute minutes to members within one week.

The issues this committee promotes may seem like basic common sense, but many of the necessary yet sometimes time-consuming

activities it rewards would never be accomplished otherwise.

The division takes the I & E committee very seriously. The committee has a small budget to cover the costs of the "muggings" and other prizes. It produces periodic communiqués which tell division members about the committee's activities, the recipients of awards, the status of various ideas and initiatives, and the committee's expenditures.

Working Together

The committee's ideas are attracting the attention of the management team. The management representative on the committee tables I & E issues at management meetings, in order to receive senior support where it is needed and to help fast-track the implementation of innovative cost- and time-saving initiatives. In fact, the committee has attracted so much attention that Pension Forum luncheon meetings, established to allow pension officers to share problems or ideas, are now attended by top management. As a result, the higher and lower levels of the organization are getting together on the same playing field.

These sessions often deal with tiny issues that can be dealt with outside of the I & E committee. During the half-hour meeting, participants always reach a decision, and pick someone who will channel the idea to the proper area and follow up on its implementation. According to Ruth Dunstan, "This is a very exciting spin-off from the I & E committee. It is generating a lot of enthusiasm on the floor, and people are working together as **employees** of Revenue Canada, not as different levels within the division."

These initiatives have helped to **maintain high morale** in the division **despite** the often routine work employees must tackle in

order to deal with the incredible backlog. Employees are willing to investigate new approaches to their jobs and to learn from the experiences of their peers. They are becoming even more determined to serve their clients better because, in so doing, they better serve themselves.

Additional Information

For additional information regarding the initiatives in the Registered Plans Division, please call Ruth Dunstan:

Phone: (613) 954-0968

Fax: (613) 952-0199

Prepared by: Christine Rennick, Treasury Board Secretariat
and Ruth Dunstan, Revenue Canada.

Note: Copies of this and other Best Practice notes are available in electronic format in the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

RESPONSE SPACE

Innovations would like to hear from you. Do you have an interesting story that you would like to share? Do you have any ideas for future articles? We would appreciate any comments or suggestions that you may have with regards to *Innovations*, "**Best Practice**" Notes. Comments may be faxed to *Innovations* (613) 954-9094, or sent to the Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat, 140 O'Connor Street, 10th Floor East Tower, Ottawa, Ontario, K1A 0R5.

De telles initiatives ont permis de maintenir le moral des employés de la Division en dépit du travail souvent routinier qu'il sont appelés à accomplir pour absorber l'artière de travail. Les employés sont disposés à explorer de nouvelles façons d'aborder leur travail et à tirer des leçons de l'expérience de leurs pairs. Et ils sont encore plus déterminés à mieux servir leurs clients car, en offrant des services de qualité, ils se rendent service à eux.

Renseignements additionnels

Pour de plus amples renseignements au sujet des initiatives de la Division des régimes enregistrés, veuillez communiquer avec Ruth Dunstian :

Téléphone : (613) 954-0968
Télécopieur : (613) 954-0199

partager leurs problèmes ou leurs idées, a invité des cadres supérieurs à y participer. C'est ainsi que les niveaux supérieurs et inférieurs de l'organisation se retrouvent sur un pied d'égalité. Au cours de ces rencontres, on aborde souvent des questions de second ordre qui n'ont pas besoin d'être examinées au sein du Comité proprement dit. Pendant ces réunions d'une demi-heure, les participants en arrivent toujours à une décision et ils désignent une personne chargée de mettre l'idée avancée sur la bonne voie et de suivre sa mise en oeuvre. Selon Mme Ruth Dunstian, «c'est un aspect très positif du Comité, qui suscite énormément d'enthousiasme de la part des agents qui ont le sentiment de travailler sur un pied d'égalité, à titre d'employés de Revenu Canada, et non à des niveaux distincts de la Division.»

Les idées du Comité attirent l'attention de l'équipe de direction. La personne qui représente la direction au sein du Comité présente les sujets d'innovation et d'excellence aux réunions de la direction, afin de recevoir un appui s'il le faut et d'accélérer la mise en oeuvre des initiatives novatrices qui permettent d'économiser du temps et de l'argent. En fait, le Comité a fait tellement parler de lui que le Forum, qui tient des déjeuners-causeries pour permettre aux agents des pensions de

Faire preuve de collaboration

dans lesquels il informe les membres de la Division des activités qu'il mène, des employés qui ont été récompensés, de l'état d'avancement de diverses initiatives et des dépenses qu'il engage.

Préparé par : Christine Rennie, Secrétaire du Conseil du Trésor
Ruth Dunstian, Revenu Canada

Note : Vous trouverez une copie du présent article et d'autres Billeets de «pratiques exemplaires» en format électronique sous le symbole "Connexion" du Réseau intégré des cadres supérieurs. Ils se trouvent sous la rubrique «Documents de références» du babillard de la Politique administrative.

ESPACE POUR COMMENTAIRE

Innovations souhaiterait avoir de vos nouvelles. Avez-vous une anecdote intéressante à partager? Avez-vous des idées d'articles éventuels? Nous vous saurions gré de nous transmettre vos observations ou vos propositions touchant la rubrique **Les billes de «pratiques exemplaires»** du communiqué *Innovations*. Vous pouvez les télécopier à *Innovations* au 613-954-9094 ou les expédier à la Direction de la politique administrative, Secrétaire du Conseil du Trésor, 140, rue O'Connor, 10^e étage, tour est, Ottawa (Ontario), K1A 0R5.

ingénieuse afin d'améliorer les activités de la Division et pour l'avoir mise en oeuvre, ou tout simplement pour faire du bon travail. « Nous aimons récompenser les personnes qui ont de bonnes idées et qui ont le courage de les mettre en pratique » dit Mme Ruth Dunsian, agente des pensions de la Division et coordonnatrice du Comité de l'innovation et de l'excellence. Le Comité a également instauré le programme des primes d'encouragement. Il s'agit d'une prime collective visant à encourager le travail d'équipe. Un groupe de travail fixe un objectif précis et détermine un délai d'exécution. Lorsque l'objectif est atteint, l'équipe se voit offrir un petit déjeuner. Un groupe a classé 4 000 dossiers à rappeler (A.R.) en l'espace de deux semaines et a présenté des recommandations sur les façons d'améliorer le système de rappel. Un autre groupe a décidé de donner la priorité à toutes les lettres en attente. Lorsqu'elle s'est rendu compte que le procès-verbal des réunions avec les clients n'était pas distribué systématiquement, ou était distribué beaucoup trop tard, une autre équipe s'est chargée d'en assurer la distribution en l'espace d'une semaine.

On pourrait dire que le Comité préconise des choses qui relèvent du bon sens, mais bien souvent les activités nécessaires et parfois longues à mener qui font l'objet d'une récompense à ceux qui s'en chargent ne seraient jamais accomplies autrement.

La Division prend le Comité de l'innovation et de l'excellence très au sérieux. Le Comité dispose d'un petit budget pour couvrir les frais occasionnés par son initiative baptisée « muggings » et d'autres prix. Il publie ainsi périodiquement des communications

maintenant davantage confiance dans le processus qu'ils utilisent, car ils y ont participé » ajoute Mme Richardson.

La cohésion de l'équipe a considérablement accru les avantages que les employés participants ont retirés. « En effet, les employés plus compétents ont formé d'autres membres et ceux qui avaient moins d'expérience se sont informés de façons de sy prendre différentes », indique la directrice de la Division, Mme Stella Kotler. Cette formation polyvalente a permis aux employés de découvrir un autre mode d'apprentissage permanent, en dehors de la formation régulière.

Les employés jouent un rôle important... et ils le savent!

Le Comité de l'innovation et de l'excellence (CIE), créé au cours de l'hiver 1992, témoigne de l'importance que la Division accorde aux employés de tous les niveaux. Le Comité a pour tâche de remonter le moral des employés, de favoriser le partage et la mise en oeuvre de nouvelles idées, et de stimuler un mode d'apprentissage permanent au sein de la Division.

Le Comité, qui réunit des membres du personnel et un représentant de la gestion, a mis en oeuvre des initiatives comme celle qu'on appelle en anglais « muggings », qui consiste à remettre aux employés une tasse qui porte le logo de la Division et est remplie de bonnes surprises. N'importe qui peut donner le nom d'un employé méritant une récompense, pour diverses raisons, entre autres pour avoir reçu des appels et des lettres de remerciements de la part des clients, pour avoir fourni des conseils et de l'aide à la Division, pour avoir proposé une idée

clientèle, « cela a permis d'accélérer le processus d'enregistrement. Des clauses types, fondées sur les règlements fédéraux et provinciaux, et qui représentaient au moins la moitié du libellé des règimes, ont été approuvées avant que les demandeurs mettent au point, avec nos employés, les dispositions du régime offert par chaque employeur. » Les demandeurs et les employeurs peuvent être assurés que lorsqu'un nouveau régime est négocié, ils n'auront pas à le modifier immédiatement.

Pour sa part, la Division a aussi pu fournir un service personnalisé à une centaine de demandeurs réguliers. La collaboration a permis aux deux parties de répondre à leurs besoins respectifs plus rapidement que ne leur aurait permis l'approche classique du jeu de navettes.

«Débureaucratiser»

En janvier 1993, dans le cadre de l'examen réglementaire, le «Projam» (projet amendement), une équipe a été mise sur pied pour trouver des façons de «débureaucratiser» la Division. Des membres de l'ensemble de la Division ont constitué l'équipe de projet. Pendant trois mois, ils ont travaillé en dehors de leur bureau, passant au peigne fin tous les aspects de plusieurs milliers de règimes de pension. « Nous avons examiné toutes les clauses que, selon nos manuels, les régimes doivent contenir, dit Mme Richardson, et nous nous sommes enquis de la nécessité de ces clauses. » Les changements en matière de traitement qui ont découlé de cette nouvelle façon de faire ont été suivis de près par les gestionnaires de la Division, de sorte que les agents puissent les mettre en oeuvre le plus vite possible. « Nos agents ont

INNOVATIONS

LES BILLETS DE "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

NUMÉRO 11

LA DIVISION DES RÉGIMES ENREGISTRÉS DE REVENU CANADA : LA PRIORITÉ ACCORDÉE AUX CLIENTS N'EMPÊCHE PAS DE BIEN TRAITER LES EMPLOYÉS

d'un programme national d'agrément des régimes de revenu différé. Elle collabore avec les employeurs qui désirent mettre sur pied un régime de pension ou un régime de participation différé aux bénéfices, à l'intention de leurs employés.

Les lois et les règlements issus de la réforme des pensions, *L'épargne-retraite*, mis en oeuvre en janvier 1992, ont

considérablement accru la charge de travail de la Division. En effet, celle-ci doit maintenant modifier **chaque** régime individuel. Face à une telle situation, la Section des services à la clientèle de la Division a demandé aux clients et aux demandeurs, comme les compagnies d'assurance-vie et les sociétés de fiduciaire, les avocats et les experts-conseils qui s'occupent des régimes enregistrés d'employeurs, d'envoyer des régimes pro forma ou des spécimens.

Cette façon de procéder a permis de s'assurer que les demandeurs comprennent bien les modifications législatives, et leur a permis d'insérer le libellé dans leurs régimes approuvés au préalable. Au dire de Mme Annelisa Richardson, chef de la Section des services à la

Il est souvent difficile d'établir un équilibre entre les besoins des clients et les préoccupations des employés. Et la nécessité croissante d'offrir des services à l'aide de ressources qui se font de plus en plus rares ajoute à cette difficulté. La solution? **Faire preuve de créativité.**

La participation des employés aux initiatives qui sont prises pour relever les défis opérationnels d'aujourd'hui est bien souvent l'élément qui distingue les organismes qui survivent de ceux qui prospèrent. La Division des régimes enregistrés de Revenu Canada, qui est chargée de la mise en oeuvre de modifications législatives exigeant la révision de quelque 25 000 régimes de pension enregistrés, a trouvé une façon de répondre aux besoins et aux préoccupations des clients tout en s'assurant que les employés de tous les échelons participent au processus.

Faire preuve de créativité
La Division des régimes enregistrés de Revenu Canada emploie 125 personnes. Outre le traitement des remboursements, la Division s'occupe

Les BILLETS de "PRATIQUES EXEMPLAIRES"

Les billets de "Pratiques Exemplaires" ont pour but de communiquer les nouvelles pratiques, méthodes et services administratifs qui sont exemplaires au sein des secteurs publics et privés. Bien que certaines pratiques décrites dans les BILLETS s'appliquent à une organisation spécifique, les billets ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à développer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence dans la livraison de leurs services.

Les billets de "Pratiques Exemplaires" sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor (Direction de la politique administrative), Politique et évaluation. Vos idées et suggestions sont bienvenues, y compris les exemplaires de pratiques innovatrices des bureaux de service locaux et régionaux des ministères.

Pour plus d'information, composez le (613) 957-2434

CAI

Treasury Board of Canada
SecrétariatConseil du Trésor du Canada
SecrétariatTB
-ISS

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #12

"BEST PRACTICE" NOTES



"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary administrative practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

WORKING TOGETHER FOR SAFE TRANSPORTATION: WINNIPEG AVIATION STAFF UPGRADE EDUCATION AT WORK

Employees at Winnipeg regional headquarters have a unique opportunity to upgrade their education. They can take courses toward a degree in the building where they work. The innovative program is run by Transport Canada Aviation.

Last fall, 25 employees, 15 from TC Aviation and 10 from other TC groups studied introductory anthropology Tuesday mornings in a boardroom-cum-lecture hall. A full professor from the University of Manitoba gave the course. A second, different anthropology half course is now under way and next September the subject will be psychology.

Students make up the 2 1/2 hours a week spent on course by working an extra 30 minutes a day. They pay the registration fee - about \$260 for a one-term, half course—but, in line with Treasury Board recommendations, are eligible for reimbursement if they pass. All employees who wrote the exam in December passed.

The program not only adds to specific work skills but encourages employees to broaden their horizons and develop the self-reliance and flexibility to make their way in a changing workplace. The hope is that one or two courses at the workplace will give them the confidence and motivation to continue on their own. Courses such as these are required by most faculties, including arts, science and management.

Nothing sets out the need for onsite education better than the story of **Roberta Love**, the former secretary who suggested and developed the program.

Love says her first, timid efforts to upgrade her education were dashed 10 years ago by the attitude of her manager. No, she was told, the department would not pay for degree courses but would help with something more practical, such as advanced word processing. "It left me feeling I wasn't good enough to aspire to anything different. It took me more than five years to gather

the courage to register at the University of Manitoba. All through the first term I was asking myself, 'Do I really belong here?'"

She obviously did, cramming four years into three, taking courses at night and in summer school. She graduated last year with a BA in psychology and economics.

The experience sensitized Love to the plight of fellow workers who want to go back to school but cannot fit it in. People in this predicament include single parents and those who may lack the self-confidence to get started, much as she had a decade earlier.

Love's well-documented proposal was endorsed by Eugene Kowalchuck, her director, and then by

Mike Murphy, the regional director general, and his management committee.

Says Murphy: "It proves to me the bureaucracy can move like lightening when it wants to. Within two months, we had it up and running."

Murphy hopes the boldness of the venture will equip the participants with a boldness of their own.

He notes that the project is consistent with TC Central Region's human resources priority to train and develop staff in the most cost-effective manner while expecting staff to pull their weight.

Comments:

Diane Stefanson, an air carrier certification officer:

"Why didn't I do it on my own? Simple. No time, no money. I have three daughters in university and another daughter in high school.

"I was worried at first that my memory would let me down. But I soon lost that fear. I studied every night. Basic anthropology really broadened my view. It teaches tolerance. I feel driven to absorb more knowledge."

And that, explains Roberta Love, is what university at work is all about: to give those who want to expand their minds a taste of what could be ahead.

Endnote: Details about university-at-work are available from Roberta Love, phone 204-983-1017, fax 204-983-0281

Prepared by: Peter Twidale
Transport Canada

WANT OVER 1,000 PEOPLE TO READ ABOUT YOUR INNOVATIONS?

Send them by fax (613-957-7044)
or mail to:
T. Doherty
Innovative and Quality Services
Treasury Board Secretariat
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

et m'inscrive à l'Université du Manitoba, et pendant toute la première session, je me suis demandée si j'étais bien à ma place?"

Elle l'était de toute évidence puisqu'elle a complété en trois ans un programme de quatre ans en prenant des cours du soir et des cours d'été. Mme Love a obtenu l'an dernier un baccalauréat avec spécialisations en psychologie et en économie.

L'expérience l'a sensibilisée au sort de ses collègues qui souhaitent retourner aux études mais ne le peuvent pour diverses raisons, notamment parce qu'ils sont chefs de famille monoparentale ou parce qu'ils manquent de confiance en eux pour aller de l'avant, comme c'était le cas de Mme Love il y a 10 ans.

La proposition bien documentée de Mme Love a été approuvée

par **Eugene Kowalchuck**, son directeur, puis par **Mike Murphy**, le directeur général régional, et son comité de gestion.

"En moins de deux mois, le programme était sur pied et fonctionnait rondement", déclare **M. Murphy**.

Toujours selon **M. Murphy**, le projet est conforme à la priorité de la Région du Centre en matière de ressources humaines, qui consiste à former les employés et à participer à leur perfectionnement de la façon la plus rentable qui soit tout en attendant à ce que ces derniers fassent leur part.

TC Express a recueilli les impressions de **Diane Stefanson**, agente d'homologation des transporteurs aériens, sur son expérience : "Pourquoi je ne l'ai pas fait de moi-même? C'est

simple : pas le temps, pas d'argent. J'ai trois filles à l'université et une autre à l'école secondaire.

"J'avais peur au début que ma mémoire ne me fasse faux bond. Mais j'ai vite perdu cette crainte. J'étudiais chaque soir. Le cours de base en anthropologie a vraiment élargi mes horizons. Cela m'a appris la tolérance. Je me suis senti motivée à acquérir d'autres connaissances".

C'est là, explique Mme Love, le but visé par l'université au travail : donner à ceux et celles qui souhaitent élargir leurs horizons un avant-goût de ce qui pourrait suivre.

Pour plus de détails sur l'université au travail, on peut communiquer avec Roberta Love (204) 983-1017, ou par soit par téléphone, au (204) 983-0281. télécopieur, au (204) 983-0281.

Préparé par : Peter Twidale
Transports Canada

VOUDRIEZ-VOUS QUE PLUS DE 1000 PERSONNES LISENT VOS BILLETS DE PRATIQUES EXEMPLAIRES?

Faites-les parvenir par télécopieur au 613-957-7044 ou envoyez-les par courrier à l'adresse suivante :
T. Doherty
Services Innovateurs et de qualité
Conseil du Trésor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

NUMÉRO 12

LA SÉCURITÉ DES TRANSPORTS, ENSEMBLE, ON S'Y EMPLOIE! : L'UNIVERSITÉ DANS NOS MURS

Le programme ne permet pas seulement aux employés d'accroître certaines compétences professionnelles précises, mais il les encourage également à élargir leurs horizons et à devenir plus autonomes et mieux préparés à se tailler une place dans un milieu de travail en évolution.

Rien n'illustre mieux la nécessité de l'enseignement en milieu de travail que l'histoire de **Robert Love**, l'ancienne secrétaire qui a proposé et mis au point ce programme.

Madame Love raconte que ses premiers et timides efforts en vue d'accroître son bagage académique ont été anéantis, il y a 10 ans, par l'attitude de la direction. Non, lui a-t-on dit alors, le Ministère ne lui paierait pas d'études menant à un diplôme mais l'aiderait dans quelque chose de plus pratique comme le traitement de texte avancé. "J'en suis restée sur l'impression que je n'étais pas assez bonne pour aspirer à quelque chose de différent. Il m'a fallu cinq ans pour rassembler le courage nécessaire

Les employés de l'administration régionale de Winnipeg profitent d'une occasion unique de parfaire leur formation. Ils peuvent en effet suivre des cours menant à l'obtention d'un diplôme dans l'édifice où ils travaillent. Ce programme novateur est géré par le TC Aviation.

L'autonne dernier, 25 employés, dont 15 de TC Aviation et 10 d'autres groupes du Ministère, ont suivi les mardis matins, dans une salle de conférence, un cours d'introduction à l'anthropologie donné par un professeur titulaire de l'Université du Manitoba.

Les étudiants compensent les deux heures et demie par semaine consacrées à leur cours en travaillant 30 minutes de plus chaque jour. Ils paient leur inscription - environ 260 \$ le demi-cours - mais, conformément aux recommandations du Conseil du Trésor, ils sont admissibles à un remboursement s'ils réussissent le cours.

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques administratives qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secréariat du Conseil du Trésor, Direction de la politique administrative, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en oeuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le (613) 957-2549



CAI
TB
-ISS

ury Board of Canada
ariat

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #13

"BEST PRACTICE" NOTES

"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary administrative practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.

"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Administrative Policy Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

WHO'S WATCHING? - BO\$\$ IS!

Do you ever wonder if the item you are about to order is exactly right for present and future requirements? Are you hoping that you'll get maximum value for your money? Well, here's how one department is reducing the uncertainty and at the same time saving millions of dollars.

What is BO\$\$?

To put it simply, the BO\$\$ project, a Department of National Defence (DND) initiative, is all about shopping around to get the best value for the best price in all phases of DND's materiel management. BO\$\$ is based on the U.S. Navy's "Buy Our Spares Smart" program and was launched in DND in the autumn of 1989.

It's all about Best Value for the Best Price:

By conducting research on frequently procured items of high value, the BO\$\$ specialists are involved at the beginning of the procurement process, along

with the DND Supply Managers and the Life Cycle Materiel Managers. Using information stored in the automated Canadian Forces Supply System, the Supply Managers identify the last supplier and the price paid for certain parts. While the Contract Demand is being prepared, the BO\$\$ team goes to work looking for alternative sources of supply or substitute parts. It focuses on such questions as, is it already in the inventory, what will it be used for (right piece for the right purpose), will it need continual repairs and should it be bought new from a different source? Using various international databases, trade publications and other sources of market information, the BO\$\$ "technicians" try to find cheaper prices by identifying the original equipment manufacturer or the most economical alternative. The key to success is bypassing the middle layer and going directly to the source - - those who are actually producing the item. In this way BO\$\$ can give a comprehensive

market picture to the Supply Manager responsible. After approval, the Supply Manager passes the request on to Public Works and Government Services Canada, which actually procures the item.

BO\$\$ is on the job in other ways too. At Canadian Forces Supply Depots across the country, quality assurance inspectors are told to advise BO\$\$ when they suspect items are over-priced. "Advise" is a moderate word; they have a BO\$\$ Hotline number! In one case a BO\$\$ investigation found that a 40-watt floodlight, available off-the-shelf for \$1.10, was sold to DND for \$176. Public Works and Government Services Canada is currently pursuing this issue with the manufacturer.

The Team Makes the Difference:

The BO\$\$ team is made up of over 30 specialists who together possess nearly 1,000 years of military experience in all facets of procurement and life-cycle materiel management. The project comes under the general guidance of DND's Director General, Procurement and Supply, and is located in all DND procurement directorates as well as their Initial Provisioning and Repair and Overhaul areas.

Cost Benefits:

During fiscal year 93-94, BO\$\$ research identified a total savings of \$17.5 million. BO\$\$ "total savings" is based on the twin concepts of "cost avoidance" and "contract savings." "Cost avoidance" refers to the amount of money that was not spent because the quantity to be purchased was either reduced or cancelled subsequent to BO\$\$ research. The term "contract savings" refers to the amount of money that was not spent when, based on BO\$\$ research, an item was procured at a lower cost than currently identified in the Canadian Forces Supply System. When total savings are compared to the project costs of \$1.6 million for FY 93-94, BO\$\$ research has yielded a return on investment of nearly 11 to 1.

More Positive Feedback:

- In one of the Office of the Auditor General reports it states, "We believe that it is important that (the BO\$\$ Project) is expanded and reinforced, since even a 10% reduction in initial provisioning procurement costs could result in savings in excess of \$20 million each year."
- EXPO Innovations exhibitions are held bi-annually and allows federal departments and agencies to learn from each other on how to improve productivity and service to the public. The Margaret Cottrell-Boyd Innovation Award at these exhibitions is given to any

group or individual "... who has attempted or implemented a project in the federal public service ... which is unique in the federal Public Service, and pushes the boundaries of creativity and innovation; and which has the potential to make a significant contribution to the improvement of the federal Public Service." The BO\$\$ project had the distinction of being first runner-up in 1994.

For more information, please contact :

Ken Campbell, DPSRM 4-2-4
Department of National Defence
Phone: (613) 997-2618
Fax: (613) 997-5458

Prepared by: Terri Doherty
Treasury Board Secretariat
October 1994

Thank you to sources:

Ken Campbell (DND)
Ian Williamson (DND)

WHAT'S NEW? WHAT'S WORKING BETTER THAN BEFORE? WE WANT TO SHARE YOUR INNOVATIONS WITH OTHERS

Send them by fax (613-957-7044)
or mail to:
Terri Doherty
Government Review & Quality Services
Administrative Policy Branch
Treasury Board Secretariat
300 Laurier West, 10th Floor, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

Note: Copies of this and other issues of "Best Practice" Notes are available in electronic format under the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

comment accroître la productivité et améliorer le service au public. À ces expositions, le Prix de l'innovation Margaret Cottrell-Boyd est décerné à tout groupe ou toute personne ayant mis ou tenté de mettre sur pied dans la fonction publique fédérale un projet unique en son genre, qui repousse les limites de la créativité et de l'innovation et qui pourrait apporter une contribution importante à l'amélioration de la fonction publique fédérale. Le projet BO\$\$ s'est classé au second rang en 1994.

Renseignements:

Ken Campbell, DOAGR 4-2-4
Ministère de la Défense nationale
Téléphone : (613) 997-2618
Télécopieur : (613) 997-5458

Rédigé par:

Terri Doherty
Secrétariat du Conseil du Trésor
Octobre 1994

Remerciements:

Ken Campbell (MDN)
Ian Williamson (MDN)

QU'Y A-T-IL DE NOUVEAU? QU'EST-CE QUI MARCHE MIEUX QU'AVANT FAITES PART DE VOS INNOVATIONS À D'AUTRES

Faites-les parvenir par télécopieur au 613-957-7044 ou envoyer-les par courrier à l'adresse suivante:
Terri Doherty
Revue gouvernementale et Services de qualité
Direction de la politique administrative
Secrétariat du Conseil du Trésor
300, avenue Laurier ouest, 10^e étage, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

Coûts-avantages

Au cours de l'année financière 1993-1994, des économies de 17,5 millions de dollars ont été réalisées grâce aux recherches effectuées par l'équipe BO\$\$, Le «total des économies» regroupe les deux concepts de l'«éviterment des coûts» et des «économies par contrat». Par «éviterment des coûts», on entend l'argent qui n'a pas été dépensé parce que la quantité d'articles à acheter a été réduite ou bien parce qu'on a décidé de ne rien acheter par suite des recherches de l'équipe BO\$\$. L'expression «économies par contrat» signifie le montant d'argent qui n'a pas été dépensé parce qu'un article a été acheté à un meilleur prix que celui indiqué par le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes. Si on compare les économies réalisées au 1,6 million de dollars qu'a coûté le projet BO\$\$ en 1993-1994, on constate que le capital investi a rapporté du 11 pour 1.

Rétroaction plus positive :

- Dans un de ses rapports, le Bureau du vérificateur général a dit qu'il croit important d'élargir et de renforcer le projet BO\$, puisqu'une réduction de seulement 10 pour 100 des coûts de l'approvisionnement initial pourrait donner lieu à des économies de plus de 20 millions de dollars par année.

- Les expositions EXPO Innovations tenues tous les deux ans permettent aux ministères et aux organismes fédéraux d'apprendre les uns des autres

d'approvisionnement responsable d'avoir une vue globale du marché. Après avoir obtenu l'approbation nécessaire, le gestionnaire d'approvisionnement fait parvenir la demande à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui procède à l'achat de l'article.

L'équipe BO\$\$ est à l'oeuvre d'autres façons. Aux divers dépôts d'approvisionnement des Forces canadiennes, les inspecteurs chargés de l'assurance de la qualité sont tenus d'informer les responsables du projet BO\$\$ s'ils croient que certains articles sont trop chers. Il y a en fait une ligne directrice pour communiquer avec ces derniers! L'équipe BO\$\$ a trouvé au cours d'une de ses enquêtes qu'une ampoule de projecteur, qui peut s'acheter pour 1,10 \$ sur le marché, avait été vendue au MDN pour 176 \$. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est présentement en contact avec le fabricant à ce sujet.

L'équipe «fait la différence»:

L'équipe BO\$\$ se compose de plus de 30 spécialistes qui, globalement, possèdent près de 1 000 années d'expérience de tous les aspects de l'approvisionnement et de la gestion du cycle de vie du matériel dans les forces armées. Le directeur général - Obtention de matériels et approvisionnement assure l'orientation générale du projet, et des membres de l'équipe se trouvent dans toutes les directions du MDN chargées d'obtention de matériels ainsi que dans les sections d'approvisionnement initial et de réparation et de révision.

Nota : Vous pouvez obtenir des copies du présent article ou d'autres articles de «*Les billes de pratiques exemplaires*» sous forme électronique par voie du Réseau d'information des cadres supérieurs (RICS) «ConnEXions». Consultez les ouvrages de référence dont la liste figure sur le tableau d'affichage de la Politique administrative.

INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

NUMÉRO 13

Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada



Secrétariat

Secrétariat

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»



Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques administratives qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.



Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, Direction de la politique administrative, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en oeuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le
(613) 957-2549

QUI VOUS SURVEILLE? - BO\$\$!

Vous êtes-vous demandé si l'article que vous êtes sur le point de commander répond bien aux besoins actuels et futurs? Espérez-vous en avoir pour votre argent? Eh bien, voici comment, dans un des ministères, on a réduit l'incertitude tout en économisant des millions de dollars.

Le projet BO\$\$ du ministère de la Défense nationale (MDN) vise, en bref, à ce qu'à toutes les étapes de la gestion du matériel, on obtienne le meilleur rapport qualité-prix possible. Conçu sur le modèle du programme «Buy Our Spares Smart» de la Marine américaine, le projet a été lancé au MDN en automne 1989.

Le meilleur rapport qualité-prix possible:

Les spécialistes du projet BO\$\$ font des recherches sur les articles de grande valeur qu'on achète le plus fréquemment et prennent part dès le début au processus d'acquisition, tout comme les gestionnaires d'approvisionnement et les gestionnaires du cycle de vie du matériel du MDN. Au moyen de renseignements qu'ils trouvent dans le Système informatisé d'approvisionnement des Forces canadiennes, les gestionnaires d'approvisionnement déterminent quel était le dernier fournisseur et quel était le prix d'un article donné. Pendant qu'on prépare la demande de contrat, l'équipe BO\$\$ se met à la recherche d'autres fournisseurs et d'articles de substitution. Elle tente de déterminer si l'article en question est déjà en stock, à quoi il sert (il doit convenir à l'usage qu'on veut en faire), s'il aura continuellement besoin d'être réparé et s'il serait préférable de l'acheter neuf chez un autre fournisseur. Les «techniciens» du projet BO\$\$ consultent diverses bases de données internationales, des publications spécialisées et d'autres sources d'information sur les marchés pour voir s'ils peuvent trouver des articles moins chers. Ils déterminent qui était le fabricant du matériel qu'on utilisait et quelle est l'option la plus économique. La clé du succès consiste à éviter de passer par les intermédiaires et d'aller directement à la source, soit aux fabricants de l'article. Le projet BO\$\$ permet ainsi au gestionnaire

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #14

"BEST PRACTICE" NOTES

• • • • •

"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.

• • • • •

"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Financial and Information Management Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

Telephone, facsimile and modem technologies are good communications tools but communicating has gone beyond that... we have to look at other changes in the way we do business. In bringing people together across 10 provinces, 2 territories and 6 time zones, you not only have the costs of airfares, meals, hotels and car rentals, but those on your quality of life too. Trips inconvenience families and often leave the employees tired when they return to their place of work. And how about those work hours wasted in transit? Videoconferencing can provide the solution. It has many of the benefits of face-to-face meetings at a much lower cost; and the bonus at the end of the videoconference is that you can go home.

THE DIVERSITY OF VIDEOCONFERENCING:

Conference participation:

Presentations, using two-way interactive television controlled from a central broadcast location, become a practical, visual, far-reaching and cost-effective means of communicating with groups in remote areas.

Videoconferencing is a smart solution to broaden the scope of participation to regional, national and international levels. And, a way of holding a meeting that sticks to the agenda!

Distance learning: Distance learning through video conferencing lets training systems provide the most suitable educator to teach geographically isolated clients. It gives working adults a tool for continuous learning by enabling them to participate in university-level classes without going to campus. It makes team teaching possible by bringing teachers and students from different disciplines and regions together to enhance the diversity of any



class. Distance learning saves on travel costs and time and is reported to be as good, with retention comparable or superior, to face-to-face training sessions.

Health Care: We are all aware that the costs of health care are escalating. Videoconferencing allows health care professionals to be in more than one place at a time. For example specialists in a city can advise health care providers in rural areas on what treatment to use.

Videoconferencing lets the patient, primary health care provider, and specialist interact. Patients get the professional consultation and treatment they need without having to travel. There is an immediate savings in time and money.

HOW DOES IT WORK:

Arranging a videoconference can be as easy as finding a suitable date and time for the participants and selecting the sites. On the date chosen the participants go to the most convenient pre-arranged viewing site. Once the conference starts they are connected by sight and sound to remote participants at their various locations. The technology of videoconferencing is simple; it sends pictures (video) and sound (audio) down high-speed telephone lines. The connection is as easy as the speed dial on a phone. The technology can be one-way video combined with two-way audio, or two-way video and audio. When the conference is set up with one-way video and two-way audio everybody sees and hears the presenter and can ask questions, even though the presenter can't see the audience.

For other videoconferences set up with both two-way video and audio, the connections can be made from one site to another (point to point, like a regular phone call) or between multiple sites (like a conference telephone call). Point-to-point conferences enable two sites with compatible equipment to connect directly. Multi-point conferences between three or more sites require the use of a multi-point control unit called a bridge. Providers of videoconference services have agreements with a consortium of Bell that provides them access to a bridge.

The costs to set up a videoconference vary. For example, a basic four site, half-day videoconference can range from \$10,000-\$20,000 depending on factors such as cost of site rooms, compatible equipment for transmissions, bridging requirements, and any "add-ons" (e.g. computer linkups, translation, facilitator). Keep in mind that videoconferencing is a step toward enhanced communications but don't expect the picture and sound to be of the quality you see on your TV. It's not there ... yet.

SOME SUCCESS STORIES:

Agriculture and Agri-food Canada commissioned a national videoconference involving 13 sites to get opinions of farmers and others involved in the "agri-food business" regarding marketing board changes. It would have cost \$220,000 to \$250,000 to bring 205 participants to Ottawa and pay for their food and accommodation for two days.

But doing the hour and a half meeting by video cost \$45,000 and accelerated the information exchange enabling them to complete the process in less than a week.

Department of Veterans Affairs has been operating three site networks between Ottawa, Kirkland Lake and Charlottetown for approximately one year. Over this period they have conducted 130 videoconferences, forty-nine of them by their Departmental Executive Committee. In the past, five assistant deputy ministers had to travel to Charlottetown to attend these meetings and in most cases return the same day. The airfares can cost up to \$1300 per person. Sometimes these meetings involved overnight stays with accommodation costs of about \$200 per person. The Departmental Executive Committee meetings held by video conference last year saved, or cost-avoided, over \$300,000 in travel costs.

Treasury Board Secretariat brought together 300 people from three levels of government at 12 sites across the country to talk about quality services issues. Cameras were set up at five of the sites, focusing on the main speakers. Participants at all the sites could ask questions via the two-way audio link. This conference saved approximately 350 travel days and \$200,000 in travel costs. It also allowed for regional interaction with senior government leaders, which otherwise might not have happened. You can buy a sixty minute video of this conference by contacting Canada

Communications Group at 1-819-956-4800 (Catalogue No. BT22-35-1994-V).

Department of Industry - The National Science and Engineering Research Council had to send six members of its sub-Atomic Committee to France to attend a meeting with officials from European countries. Travel costs would have been about \$19,600. Instead they held a videoconference which cost \$6,000.

Public Works and Government Services Canada (Government Telecommunications and Informatics Services) (PWGSC(GTIS)) needed to train 58 people. A video conference was set up in 10 cities across the country. It would have taken two weeks to send four presenters to 10 different cities at a cost of approx \$32,000 for travel and accommodations. The cost of the videoconference was \$7,500.

National Defence has been using videoconferencing daily to link up their three land, sea and air commanders across the country. They are able to exchange timely information and still maintain security. These Daily Executive Meetings could not happen except through videoconferencing.

Transport Canada - Mr. Nick Mulder, Deputy Minister of Transport Canada recently communicated with 200 senior departmental managers in 11 other sites across Canada to discuss priority issues. "Although videoconferencing is still fairly new at TC," Mr.

Mulder says, "it's usefulness as an effective and cost-efficient internal communications medium is already very much apparent. Transport Canada's Assistant Deputy Ministers and I can now communicate with our management teams across the country on a timely basis." Mr. Mulder has a commitment to "get the information out there."

Public Service Commission /Training and Development Canada (PSC/TDC) - An instructor in Ottawa led training managers and coordinators in five sites across Canada through discussions and a hands-on exercise to learn how to evaluate training services to ensure best value for the money. TDC used videoconferencing as a new way to market their courses as well as to make them more accessible to their clients in the regions. Although TDC may not have saved money, their clients certainly did. TDC is looking at video conferencing as a way to provide better client service.

The North got connected recently when, after consultations with 33 northern communities, the Inuit Broadcasting Corporation launched an interactive electronic symposium to link Northerners to each other and the rest of the globe. Northerners in Iqaluit, Yellowknife and Whitehorse hooked up with southern presenters from across Canada and the world to discuss their communication needs on issues such as health care, social services, education, self-government and economic development. All presentations were immediately broadcast on

Television Northern Canada to 96 communities from Labrador to the Yukon and to southern regions of Canada via satellite. This videoconference gave Northerners a look at how isolation can be eliminated. It also gave all Canadians an opportunity to understand Canada's north - from Northerners themselves. For a copy of the report or video please call Katherine Fry (613) 235-1892 fax (613) 230-8824.

NEED HELP WITH YOUR VIDEOCONFERENCING?

Radian, a business unit of the Canada Centre for Management Development (CCMD), operates on a cost-recovery basis to help Public Service clients get the most out of their communications objectives. Acting as the project manager, Radian designs and coordinates a plan based on the needs of the client while working with other departments and the private sector which supply the technologies. CCMD, PWGSC(GTIS), and PSC(TDC) are known as RADIANT "consortium members" whereby they agree not to compete with or duplicate each other's services, and to interact to get the maximum value for services. Radian does not own or sell any videoconferencing equipment; outside sources provide about 70-90% of the equipment for each project.

CCMD (RADIANT) - (613) 947-4857 (fax) (613) 947-4850

PWGSC(GTIS) and Transport Canada have a Shared Service that encompasses 26 sites in 21 cities across the country on a pay-as-you-use basis. This

service provides a comprehensive multi-point videoconferencing service that includes reservations, bridging, and terminal equipment, a complete user and operator training package, customized maintenance and support programs, and the option of purchasing or leasing equipment required to set up a videoconferencing network.
PWGSC(GTIS) and Transport Canada - 1-800-418-7418

Also, if you choose to coordinate a video conference yourself there are many private sector companies that specialize in video communication services.

DEPARTMENTS WITH IN-HOUSE FACILITIES:

National Defence - 995-8600/992-6220

Transport Canada - GVS
 Reservations Desk 1-800-418-7418 or if calling from the National Capital Region, 998-8888

Veterans Affairs - Wayne
 Killam 902-566-6888 (fax) 902-566-8210

Human Resources and Development Canada - Brigitte
 Lagacé -(613) 953-4943 (fax) 613 994-2402

PWGSC (GTIS) -GVS
 Reservations Desk 1-800-418-7418, or for National Capital Region 998-8888

WHAT'S NEXT? (The Wish List):

Time conferencing: Different time zones make coordinating conferences difficult. With time conferencing you can leave your colleagues a video and audio message of up to one minute so

they can review it later. This is ideal for recording a summary of a previously-held meeting to inform colleagues of important decisions. The message files are stored in original data format for unlimited playback or re-forwarding to others. This system can be used for simple ad hoc video conferences.

Computer (or desktop) conference: You can do video conferencing on a PC with three basic components: software, a small video camera and a circuit board. The software dials two high-speed phone lines to carry the video and graphics, and transmit the voice. Your image shows in a window on the computer screen at the other end; your voice comes through a small speaker. Meanwhile, another window on the screen displays files. You can use the PC capabilities to retrieve files and work on them with the other participants while you are computer conferencing. Both parties can have control of the document information and can share PC applications at the same time, just as if they were using the same keyboard. If you are working from your home this system can make a phone call more like a face-to-face meeting.

THE END VALUE?

Videoconferencing can reach out farther, and collect and receive information faster than meeting in the traditional way. The travel and accommodation costs saved or avoided has been proven. Just as important is the

gain in productivity by using work hours more efficiently and reducing travel time. But there is yet another valuable aspect of videoconferencing and that is, the feeling of inclusion, knowing you are part of a bigger team.

Prepared by: Terri Doherty
 Treasury Board Secretariat
 January 1995

WHAT'S NEW? WHAT'S WORKING BETTER THAN BEFORE? WE WANT TO SHARE YOUR INNOVATIONS WITH OTHERS.

Send them by fax (613-957-7044) or mail to:
 Terri Doherty
 Government Review & Quality Services
 Financial and Information Management Branch
 Treasury Board Secretariat
 300 Laurier West, 10th Floor, West Tower
 Ottawa, Ontario
 K1A 0R5

LES AVANTAGES?

La vidéoconférence a des applications plus vastes et permet de recueillir et de diffuser l'information plus rapidement qu'une réunion traditionnelle. Les économies au chapitre des frais de déplacement et d'hébergement sont bien réelles. Les gains de productivité issus de l'utilisation plus efficiente des heures de travail et de la réduction du temps de déplacement sont tout aussi importants. Or, la vidéoconférence présente un autre précieux avantage : le sentiment d'appartenance à une équipe.

Rédigé par: Terri Doherty
Secrétaire du Conseil du Trésor
Janvier 1995

QU'Y A-T-IL DE NOUVEAU?
QU'EST-CE QUI MARCHE MIEUX
QU'AVANT? FAITES PART DE VOS
INNOVATIONS À D'AUTRES
PERSONNES. FAITES-LES PARVENIR
PAR COURRIER OU PAR
TÉLÉCOPIEUR A :

Faites-les parvenir par télécopieur au
613-957-7044 ou envoyez-les par courrier à
l'adresse suivante :

Terri Doherty
Revue gouvernementale et services de qualité
Direction de la gestion des finances
et de l'information
Secrétariat du Conseil du Trésor
300, avenue Laurier ouest, 10^e étage, tour
ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

LA SUITE (la liste d'épicerie) :

Conférences différées : Le fait que le pays couvre un certain nombre de fuseaux horaires complique la coordination des conférences. Grâce aux conférences différées, vous pouvez laisser à vos collègues un message vidéo et audio d'au plus une minute dont ils prendront connaissance plus tard. C'est la solution idéale pour enregistrer le résumé d'une réunion qui a été tenue antérieurement afin d'informer des collègues de décisions importantes. Les fichiers de messages sont conservés dans leur forme initiale; ils peuvent être consultés de façon illimitée ou retransmis à d'autres destinataires. Ce système peut être utilisé pour de simples vidéoconférences spéciales. Conférences par ordinateur : Pour tenir une conférence à l'aide de votre micro-ordinateur, il suffit de trois composantes de base : le logiciel approprié, une petite caméra vidéo et une carte de circuits. Le logiciel utilise deux lignes téléphoniques à haute vitesse pour transmettre le signal vidéo et les graphiques d'une part et la voix d'autre part. Votre image s'affiche dans une fenêtre à l'écran de l'ordinateur de vos correspondants et votre voix leur parvient d'un petit haut-parleur. Dans l'intervalle, une autre fenêtre sert à afficher les fichiers. Vous pouvez utiliser l'ordinateur pour consulter et traiter les fichiers avec les autres participants dans le cadre de votre conférence. Tous peuvent contrôler les documents traités et partager simultanément les applications du micro-ordinateur comme s'ils travaillaient à domicile, cette méthode permet de faire en sorte qu'un appel téléphonique ressemble davantage à une rencontre en personne.

CCG (RADIAN) - (613) 947-4857;
télécopieur : (613) 947-4850

Les SGTI de TPSCG et TC exploitent un service partagé facturé à l'utilisation qui englobe 26 emplacements dans 21 villes à travers le pays. Il offre une gamme complète de services de vidéoconférences multipoints (réservations, passerelles, et terminaux), la formation complète des utilisateurs et des exploitants, des programmes personnalisés d'entretien et de soutien ainsi que la possibilité d'acheter ou de louer l'équipement nécessaire à la mise en place d'un réseau de vidéoconférence.

SGTI de TPSCG et Transports
Canada - 1 (800) 418-7418

En outre, si vous voulez coordonner vous-même votre vidéoconférence, de nombreuses sociétés privées sont spécialisées dans les services de communication vidéo.

MINISTÈRES DOTÉS DE
LEURS PROPRES
INSTALLATIONS :

Défense nationale - 995-8600/992-6220
Transports Canada -
Réservations : 1 (800) 418-7418;
dans la RCN, 998-8888
Anciens combattants -
M. Wayne Killiam, (902) 566-6888;
télécopieur : (902) 566-8210
Développement des ressources
humaines Canada -
M^{me} Brigitte Lagacé,
(613) 953-4943; télécopieur :
(613) 994-2402
SGTI (TPSCG) - Réservations :
1 (800) 418-7418; dans la RCN,
998-8888

Nota : Vous pouvez obtenir des copies du présent article ou d'autres articles du Bulletin « Les billes de pratiques exemplaires » sous forme électronique par voie du Réseau d'information des cadres supérieurs (RICS) « ConnEXions ». Consultez les ouvrages de référence dont la liste figure sur le tableau d'affichage de la Politique administrative.

gouvernement, ce qui n'aurait pas été le cas si l'on avait procédé autrement. Vous pouvez obtenir une vidéo de 60 minutes résumant la conférence en vous adressant au Groupe Communication Canada, au 1 (819) 956-4800 (N° de catalogue : BT22-35-1994-V).

Le ministère de l'Industrie - Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie devait dépêcher six membres de son Comité des particules subatomiques en France pour leur permettre de rencontrer des fonctionnaires européens. Les frais de voyage auraient atteint près de 19 000 \$. La vidéoconférence a coûté 6 000 \$. Les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI), qui relèvent de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) devaient former 58 personnes. Une vidéoconférence reliant 10 villes à travers le pays a été organisée. Quatre conférenciers auraient mis deux semaines à visiter les 10 centres; leur voyage et leur hébergement auraient coûté environ 32 000 \$. La vidéoconférence a coûté 7 500 \$.

Au ministère de la Défense nationale, les trois commandants des forces terrestres, navales et aériennes, qui sont disséminés à travers le pays, participent à une vidéoconférence quotidienne pour échanger des renseignements à jour sans compromettre la sécurité. Ces réunions quotidiennes ne pourraient se tenir autrement que par le biais de la vidéoconférence.

Le sous-ministre des Transports, M. Nick Mulder, a récemment communiqué avec 200 cadres supérieurs du Ministère réparti entre 11 villes au pays pour discuter

des priorités. « Bien que les vidéoconférences constituent un outil relativement nouveau à Transports Canada, déclare M. Mulder ses avantages à titre de moyen de communication interne efficace et rentable sont déjà très évidents. Les sous-ministres adjoints de TC et moi pouvons maintenant communiquer avec nos équipes de gestionnaires à travers le pays en temps opportun. » M. Mulder s'est engagé à transmettre l'information.

La Commission de la fonction publique/Formation et perfectionnement Canada (FPC) - Un animateur à Ottawa a aidé des gestionnaires et des coordonnateurs, répartis dans cinq emplacements à travers le Canada, à discuter et à faire l'essai des méthodes d'évaluation des services de formation pour en optimiser la rentabilité. FPC recourt aux vidéoconférences pour promouvoir ses cours et pour en améliorer l'accès en région. Même si FPC n'a peut-être pas réalisé d'économies, ce n'est pas le cas de ses clients. FPC envisage d'utiliser les vidéoconférences afin de promouvoir un meilleur service à la clientèle.

Le Grand Nord s'est récemment mis à la page. Après avoir consulté 33 communautés septentrionales, la Inuit Broadcasting Corporation a lancé un symposium électronique interactif pour permettre aux habitants de la région de communiquer entre eux et avec le reste du monde. Les habitants de Igloolik, de Yellowknife et de Whitehorse ont pu échanger avec des conférenciers dans le sud du pays et le reste du monde au sujet de leurs besoins en matière de communications dans des domaines comme les soins de santé, les

AVEZ-VOUS BESOIN D'AIDE POUR ORGANISER UNE VIDÉOCONFÉRENCE?

Exploité de manière à faire ses frais, RADIAN, qui relève du Centre canadien de gestion (CCG), aide les clients de la fonction publique à tirer le maximum de leurs objectifs de communication. Faisant fonction de gestionnaire de projet, Radian conçoit et coordonne un plan qui est axé sur les besoins du client tout en collaborant avec d'autres ministères et le secteur privé, qui fournissent la technologie nécessaire. Le CCG, les SGTI de TPSGC et FPC de la CFP sont appelés des « membres du consortium » RADIAN; ils conviennent d'éviter de concurrencer ou de reproduire leurs services respectifs et de collaborer en vue de rentabiliser les services au maximum. Radian ne possède ni ne vend de matériel de vidéoconférence; les fournisseurs de l'extérieur interviennent pour 70 à 90 % de l'équipement requis pour chaque projet.

services sociaux, l'éducation, l'autonomie gouvernementale et le développement économique. Tous les exposés ont été immédiatement diffusés par le réseau Television Northern Canada dans 96 collectivités, du Labrador au Yukon et dans le sud du pays par satellite. Cette vidéoconférence a permis à la population du Nord de voir comment mettre fin à son isolement. Elle a également permis à tous les Canadiens de comprendre la réalité du Nord canadien dans la perspective de la population locale. Pour obtenir un exemplaire du rapport ou de la vidéo, prière de communiquer avec M^{me} Katharine Fry au (613) 235-1892; télécopieur : (613) 230-8824.

250 000 pour faire venir les 205 participants à Ottawa, les héberger et les nourrir pendant deux jours. Or, la vidéoc conférence d'une heure et demie a coûté 45 000 \$ et les participants ont pu achever le travail en moins d'une semaine grâce à l'échange accéléré de l'information.

Le ministre des Anciens combattants exploite trois réseaux d'emplacements entre Ottawa, Kirkland Lake et Charlottetown depuis près d'un an. Au cours de cette période, le ministre a organisé 130 vidéoconférences, dont 49 à l'intention du Comité de direction. Autrefois, cinq sous-ministres adjoints devaient se rendre à Charlottetown pour assister à ces réunions et revenaient le plus souvent le même jour. Ce type de billet d'avion peut coûter 1 300 \$ par personne. Certaines réunions s'échelonnaient sur deux jours; il fallait donc prévoir l'hébergement à raison de quelque 200 \$ par personne. Les réunions du Comité de direction, tenues l'an dernier par vidéoconférence, ont permis d'économiser plus de 300 000 \$ en frais de déplacement.

Le Secrétaire du Conseil du Trésor a réuni 300 représentants de trois paliers de gouvernement répartis entre 12 emplacements à travers le pays pour discuter des services de qualité. Des caméras ont été installées à cinq emplacements à l'intention des principaux participants de conférences. Les participants de chacun des emplacements pouvaient poser des questions par l'entremise de la liaison audio bidirectionnelle. Cette conférence a permis d'économiser environ 350 jours de voyage et 200 000 \$ en frais de déplacement. Elle a aussi favorisé l'interaction des régions avec les hautes instances du

ne peut voir son auditoire. Si les deux liaisons sont bidirectionnelles, on peut relier deux emplacements (point à point, comme dans le cas d'un simple appel téléphonique) ou des emplacements multiples (comme lors d'un appel conférence). Les conférences point à point permettent de relier directement deux emplacements dotés d'équipement compatible. Les conférences multipoints regroupant trois emplacements ou plus requièrent une unité de contrôle appelée « passerelle ». Les fournisseurs de services de vidéoconférences ont conclu des ententes avec un consortium de Bell Canada qui leur donne accès à un tel dispositif.

Le coût d'une vidéoconférence peut varier. Par exemple, il en coûte entre 10 000 \$ et 20 000 \$ pour une séance de base d'une demi-journée reliant quatre emplacements selon les frais d'aménagement des salles, l'équipement de transmission compatible, la nécessité de fournir une passerelle et tout dispositif ou service additionnel (liens entre ordinateurs, traduction, animateur, etc.). Sachez que la vidéoconférence est certes un progrès du domaine des communications, mais ne vous attendez pas à ce que la qualité de l'image ou du son soit comparable à ce que vous offre votre téléviseur. Nous n'en sommes pas (encore) là.

QUELQUES RÉUSSITES :

Agriculture et Agro-alimentaire Canada a organisé une vidéoconférence d'envergure nationale reliant 13 emplacements pour consulter des agriculteurs et d'autres intervenants du secteur agro-alimentaire au sujet des changements à la formule des offices de commercialisation. Il en aurait coûté entre 220 000 \$ et

d'économiser temps et argent au chapitre des déplacements et présenterait un taux d'assimilation comparable ou supérieur à celui des séances en personne.

Soins de santé Nous sommes tous conscients de l'escalade du coût des soins de santé. Les vidéoconférences permettent aux professionnels de la santé de se trouver à plus d'un endroit à la fois. Des spécialistes dans une ville peuvent ainsi conseiller les fournisseurs de soins de santé en région rurale quant au traitement à appliquer. Les vidéoconférences facilitent l'interaction entre le patient, le premier fournisseur des soins de santé et le spécialiste. Le patient reçoit les conseils d'expert et le traitement dont il a besoin sans avoir à se déplacer, ce qui permet une économie immédiate de temps et d'argent.

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL?

Pour organiser une vidéoconférence, il suffit de convenir de la date et de l'heure de la réunion et de dresser la liste des emplacements des participants. À la date prévue, les participants se rendent à l'emplacemement convenu le plus commode. Lorsque débute la conférence, les participants sont tous reliés entre eux par l'image et la voix. Le principe technique de la vidéoconférence est simple. Il s'agit de transmettre des images et la voix au moyen de lignes téléphoniques à haute vitesse. La connexion s'établit aussi facilement qu'à l'aide de la composition abrégée. La liaison vidéo peut être unidirectionnelle tandis que la liaison audio sera bidirectionnelle, ou les deux liaisons peuvent être bidirectionnelles. Dans le premier cas, tous les participants voient et entendent le conférencier et peuvent lui poser des questions mais celui-ci

INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

NUMÉRO 14

Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada
Secrétariat



EN TRAIN, PAR AVION OU...? LES VIDÉOCONFÉRENCES : COMMUNIQUER SANS FRONTIÈRES (la route du succès ne passe pas toujours par où vous croyez).

DIVERSITÉ DES FORMATS :
Participation à une conférence : Transmis par le biais d'une liaison télévisuelle interactive et bidirectionnelle qui est contrôlée d'un poste de diffusion central, les exposés deviennent des supports visuels pratiques et d'une grande portée qui permettent de communiquer efficacement avec des groupes se trouvant dans des régions éloignées. La vidéoconférence est une façon intelligente d'étendre la participation à l'échelle régionale, nationale et internationale. Et de s'en tenir à l'ordre du jour!

Formation à distance : La formation à distance par le biais des vidéoconférences est le meilleur outil d'enseignement offert aux étudiants en région isolée. Elle permet aux adultes qui travaillent d'assurer leur formation continue en assistant à des cours de niveau universitaire sans devoir se rendre en classe. Elle favorise le coenseignement en regroupant des enseignants et des étudiants de différentes disciplines et régions, ce qui ajoute à la diversité de n'importe quelle classe. La formation à distance permet

Le téléphone, le télécopieur et le modem sont évidemment de bons outils de communication mais de nos jours, cela ne suffit plus. Nous devons envisager d'autres changements à notre façon de faire. Lorsqu'il s'agit de réunir les membres d'un groupe répartis dans 10 provinces, deux territoires et six fuseaux horaires, il faut tenir compte non seulement du coût des billets d'avion, des repas, des chambres d'hôtel et de la location de voitures, mais aussi des répercussions sur notre qualité de vie. Les voyages comportent des inconvénients pour les familles et les employés sont souvent fatigués lorsqu'ils reviennent au travail. Et que dire de toutes ces heures de travail perdues dans les aéroports entre deux vols? Les vidéoconférences peuvent constituer une solution. Elles offrent bon nombre des avantages des rencontres en personne à bien meilleur coût sans compter qu'à la levée de la séance, chacun rentre chez soi.

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, Direction de la gestion des finances et de l'information, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en œuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le (613) 957-2549

CAI
TB
-ISS

Secretariat

Board of Canada

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #15

"BEST PRACTICE" NOTES



"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Financial and Information Management Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

TEAMWORK: COMBINED EFFORT, ORGANIZED COOPERATION.

It takes a powerful culture within an organization to create a team from a group of individuals. Creating this culture means finding new ways of communicating, motivating, training, planning, problem-solving, and giving authority to others (a.k.a. empowerment) to have a win-win situation for both the organization and the employee.

INVOLVING PEOPLE - COLLABORATION IS THE KEY:

The work environment in the last few years has changed dramatically. Team work helps in managing this change process by making more efficient use of an organization's people resources. And people working in teams find that they are able to function to the maximum of their capabilities thanks to new skills and changed attitudes. They say, "it's the best way to work!"

Successful teams discover that giving power to others, whether they be fellow employees or clients, benefits everyone in the long run. The more people are empowered, the more committed they feel, and the more successful the whole organization becomes.

LOOKING FOR A MAGIC FORMULA?

Developing a team is more complicated than just empowerment, or even new skills training. It's also understanding how members of the group are interrelated and how they would work together most effectively. Do they have common values and mission? What processes should be improved, and who should be involved? How will the team fit into the organization as a whole?

Some suggestions from successful teams are:

- do some strategic planning
- study successful teams and get information from site visits (while realizing there is no one way to do it)
- perhaps design a pilot project and ask for input from staff at all levels
- (with certain types of teams) get the commitment of resources, training, and empowerment from upper management
- if any changes in the organizational structure are planned, develop a communications strategy to explain them, and to answer employees' and managers' concerns
- start with goals that everyone understands and accepts
- set priorities from the outside in (the customers or product)

- maintain the momentum of an organization's quality improvement and teamwork by making it part of the organizational culture -- it should belong to the organization and not to just one person
- measure process improvements by using data-based tools and techniques; and
- measure overall success financially, through customer satisfaction or improvements in internal processes.

TEAM PLAYERS:

Managers in a team-based organization act more as a coach than a traditional manager. The coach is the link between the long-range corporate strategy and the day-to-day reality of continuous improvement. They communicate the vision, counsel the team, and oversee any team self-evaluations. The coach provides frequent feedback, general guidelines, training and resources to the team and is held responsible for their output.

At the core of the team is the team leader (sometimes called facilitator) who can be any team member generally not aligned with management. The team leader doesn't supervise the team and is not held directly responsible for the team's output. Instead the leader guides, organizes, and coordinates the team's work. The team leader can be appointed at first but is usually selected by team members. The team leader role can be rotational.

Employees who are closest to the client or final product are vital to the team. Their expertise and insights help to explain and improve the processes.

PULLING TOGETHER ISN'T ALWAYS EASY:

Decisions made by teams can be slower (although implementation is faster) and, as in any group, there can be conflict. Teams should learn how to resolve conflict early on in their development. This includes how to listen effectively, how to give and take criticism, how to raise issues and effectively use praise. The team leader should be prepared to help facilitate conflict resolution. Developing a team is like learning anything new - patience and practice combined with good coaching and training eventually pays off. When all team members are fully involved everyone has ownership of the improvements and changes. Be prepared to recognize and reward the team's efforts!

TEAMS COME IN MANY TYPES, SIZES...AND NAMES!

They've been called functional teams, business teams, local improvement teams, in-scope teams, performance teams, intact teams, implementation teams, or work teams. Some of the most common types are: Project, Process Improvement, and Self-Directed. They can be functional (from the same work area) or cross-functional (employees coming from different work areas or organizations to make the most

of each others knowledge on a specific problem).

- **Process Improvement Teams** are ongoing or very long term. These teams exist to improve a particular process and they operate in conjunction with or parallel to the organization. They are made up of employees representing their various functions within the process that the team is evaluating. A Process Improvement Team starts by finding out the who, what, how and why of the process. Other teams are sometimes established to be directed by, or merged with the work of these Process Improvement Teams.
- **Project Teams** are temporary. They are usually made up of a group of employees at all skills and levels and can involve anyone else who can provide help (including outside experts) or anyone with a stake in the issue. The project team can be functional or cross-functional but it has definite goals and objectives. Project teams can look at specific problem-causing issues (internal or external) that may be connected to, or provide the basis for, a number of processes. These issues could have been discovered by process improvement teams or intact teams. Once the project team's goals and objectives are met the group is disbanded.

- **Self-Directed Teams** are made up of natural work groups and are long term or permanent in nature. The team works on a specific product or service from start to finish with minimal support from others in the organization. This simplifies the production process, reduces errors, puts the right staff in the right place, and improves overall quality. Self-Directed team members become familiar in all the skills necessary to complete the task. The team has the authority to plan, implement and control all work processes, and may assume responsibilities for hiring, team performance reviews, and training needs. The reporting relationships do not usually change. The team objectives and goals must match the overall organizational strategy.

ONLY A FEW OF THE EXAMPLES...

The Canada Building Business Centre in Ottawa has provided a "one-stop shop" of corporate services to their approximately 1100 Transport Canada's (TC) clients since September 1994. It started when their Assistant Deputy Minister approved and funded a proposal to create a client-oriented, employee-driven Business Centre. A **Process Improvement Team** was then created to review all the facility management, publishing, contracting, procurement, records management, mail and messenger services, finance, and security operations offered to TC employees in the Canada Building. Four sub-groups then

worked out the implementation aspects of space and layout, work flow and evaluation criteria, training and human resources, and publicity. An implementation team was formed which, with the four sub-groups, now make all decisions concerning the Centre. The Centre is staffed by a small team of cross-trained, client-driven individuals, and it continually changes depending on client and departmental needs. Teamwork enables the organization to improve service delivery, streamline workflow, eliminate overlap and reduce costs, while at the same time the Centre's staff have benefited from enhanced skills and work experience. Studies are underway to establish similar business centres in other TC-occupied buildings.

For information call TC's Don Harrod, Director of Information Management 613 990-5311; or Stan Lavergne, Business Centre Manager 613 990-7067 (fax) 613 993-3491

In the summer of 1993, mining operations at Faro and Sa Dena Hes mines in Yukon were shut down. The immediate effect, besides job loss and regional benefits, was a potential environmental liability to the federal Government of \$100 million and an outstanding royalty debt to the Crown of approximately \$13 million. To deal with this complex file, which also involved properties in British Columbia and Nova Scotia, was the Faro Mine Rescue **Project Team**, made up of members from the headquarters and Yukon Region of Northern Affairs, Indian Affairs and Northern

Development (IAND)'s Justice(Legal Services) and Finance(Resource Policy), and outside counsel. Departmental senior management gave almost complete autonomy to the project team to determine the overall strategy and make decisions in negotiations and receivership management. Throughout the process the team gave progress reports to senior management and used innovative methods to achieve results such as their legal precedence-setting funding agreements. The project ended successfully when the property was placed in private sector control with no debt or liability to the crown and all environmental and socio-economic issues were dealt with. The project team is now inactive but could be called up again for implementation processes. As IAND'S Robert Lauer says "the broad range of issues (financial, environmental, regulatory and legal) necessitated a team approach to the situation. Any other approach would have been impossible."

For more information call IAND's - Robert Lauer Senior Financial Advisor, 819 994-6772 (fax) 819 953-9066

In 1993 the Fuel Processing Laboratory within Natural Resources Canada's - Western Research Centre (WRC) at Devon Alberta launched its ten **Self-directed Teams** each ranging in size from two to ten members. The team leaders and the laboratory manager form the management team which sets the objectives and goals. Resource allocations are linked to

performance expectations. Their self-directed work teams control their own budgets, have formal signing authority and are responsible for planning, implementing and controlling their operational processes to deliver a particular laboratory program or service. Team success is measured not only by meeting performance goals through cost recovery, collaborative research and development, or higher product quality, but also by increased job satisfaction and commitment to organizational goals. Although these teams are continually learning and being challenged to improve delivery of quality products with reduced resources, they exceeded their initial performance targets. Dr. Hassan Hamza of CANMET notes that, "the synergism between teams, total quality management and client focus has resulted in a major cultural change at WRC."

For more information call CANMET's Dr Hassan Hamza 403 987-8617 (fax) 403 987-8690.

HOW CCMD IS GETTING INVOLVED IN TEAM DEVELOPMENT:

There are many other successful departmental initiatives involving teamwork. The Canadian Centre for Management Development (CCMD) has been researching the public service with their "Teams Project" to find out more about teams and how CCMD can be involved in their development. They are presently doing site visits of selected departments to, among other

things, see the benefits produced and organizational changes made because of teamwork.

Building from this initial research CCMD has developed a three-day "Teams for Change" course to help organizations understand the factors needed to develop a culture for teamwork. This seminar is geared to helping intact or functional work groups within an organization or to help organizations who want to instill a cultural change. They have received positive feedback from their first course held on February 21, 1995.

For information on the CCMD "Teams for Change" course call John Flynn at 819 997-0457.

If your organization is looking for new ways to do business by using teams in the work place and is prepared to work with CCMD, or if you're interested in any **other information on teambuilding call CCMD's Bob Mercer at 953-0757 (fax) 953-6240.**

CCMD is sponsoring a major symposium on team work coming up in late June 1995. Watch for details to be published shortly.

Prepared by: Terri Doherty
Treasury Board Secretariat
April 1995

Special thanks to Bob Mercer (CCMD), Robert Lauer (IAND), Stan Lavergne (TC), and Dr. Hassan Hamza (NRCan) for their input.

**WHAT'S NEW? WHAT'S WORKING
BETTER THAN BEFORE? WE WANT
TO SHARE YOUR INNOVATIONS
WITH OTHERS.**

Send them by fax (613-957-7044)

or mail to:

Terri Doherty

Government Review & Quality Services

Financial and Information

Management Branch

Treasury Board Secretariat

300 Laurier West, 10th Floor, West Tower

Ottawa, Ontario

K1A 0R5

. **Note:** Copies of this and other issues of "*Best Practice*" *Notes* are available in electronic format under the Senior Executive Network (SEN) "ConnEXions" icon. They are listed in the Reference Documents section of the Administrative Policy Bulletin Board.

entre autres, de connaître les avantages et les changements organisationnels découlant du travail d'équipe.

À partir de ces recherches initiales, le CCG a mis au point un cours de trois jours nommé «Équipes pour le changement» pour aider les organisations à comprendre les éléments nécessaires à la création d'une culture d'entreprise propice au travail d'équipe. Le cours vise à aider les groupes de travail autonomes ou fonctionnels d'une organisation ou les organisations mêmes à modifier la culture d'entreprise. Le premier cours a eu lieu le 21 février 1995 et a suscité des réactions positives.

Pour tout complément d'information sur le cours «Équipes pour le changement» du CCG, communiquer avec M. John Flynn, au 819 997-0457.

Si votre organisation cherche à renouveler ses méthodes et structures de travail par le recours à des équipes en milieu de travail et est disposée à travailler avec le CCG, ou si vous souhaitez obtenir des précisions sur la mise sur pied d'équipes, veuillez communiquer avec M. Bob Mercer, du CCG, au 953-0757, (télécopieur) 953-6240.

Veuillez noter qu'un important colloque sur les équipes, parrainé par le CCG, aura lieu à la fin de juin 1995. Les détails seront publiés sous peu.

Rédigé par : Terri Doherty
Secrétariat du Conseil du Trésor
Avril 1995

Nous remercions tout particulièrement Bob Mercer (CCG), Robert Lauer (AINC), Stan Lavergne (TC), et Hassan Hamza (RNCan) pour leur participation.

QU'Y A-T-IL DE NOUVEAU? QU'EST-CE QUI MARCHE MIEUX QU'AVANT? FAITES PART DE VOS INNOVATIONS À D'AUTRES PERSONNES.

Faites-les parvenir par télécopieur au 613-957-7044 ou envoyez-les par courrier à l'adresse suivante :
Terri Doherty
Revue gouvernementale et services de qualité
Direction de la gestion des finances
et de l'information
Secrétariat du Conseil du Trésor
300, avenue Laurier ouest, 10^e étage, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

cette équipe varie selon les besoins des clients et du ministère. Le travail d'équipe permet à l'entreprise d'améliorer la prestation de services, de rationaliser la charge de travail, d'éliminer le double emploi et de réduire les coûts. Les employés du Centre ont du même coup été en mesure d'accroître leurs compétences et d'acquérir une plus grande expérience de travail. Des études sont en cours pour créer des centres de services aux entreprises semblables dans d'autres immeubles occupés par TC.

Pour obtenir de l'information à ce sujet, téléphoner à M. Don Harrod, directeur de la gestion de l'information TC, au 613 990-5311, ou à M. Stan Lavergne, gestionnaire du Centre de services aux entreprises, au 613 990-7067, (télécopieur) 613 993-3491

À l'été de 1993, les mines de Faro et de Sa Dena Hes au Yukon ont cessé leurs activités. Cette mesure a eu pour conséquences immédiates, outre les pertes d'emplois et de retombées pour la région, le risque pour l'État d'avoir à assumer une responsabilité environnementale de 100 millions de dollars et une redevance impayée à l'égard de la Couronne d'environ 13 millions de dollars. Ce dossier complexe a été confié à une **équipe de projet** chargée du sauvetage de la mine de Faro, laquelle était composée d'employés d'Affaires du Nord (administration centrale et bureau pour la région du Yukon), Canada (AINC), de Justice Canada (services juridiques) et de Finances Canada (politique relative aux ressources) et d'un expert-conseil de l'extérieur. Les cadres supérieurs du ministère ont accordé une quasi-autonomie à l'équipe de projet

en ce qui a trait à l'élaboration d'une stratégie d'ensemble, à la prise de décisions dans le cadre des négociations et à la gestion de la mise sous séquestre. Tout au long du processus, l'équipe a présenté des rapports d'étape à la haute direction et a eu recours à des méthodes novatrices pour obtenir des résultats, comme la conclusion d'accords de financement qui ont créé un précédent. Le projet a été mené à bonne fin lorsque la propriété a été confiée au secteur privé sans aucune dette ou responsabilité à l'égard de l'État, et que tous le enjeux environnementaux et socio-économiques ont été réglés.

L'équipe de projet est aujourd'hui inactive, bien qu'elle pourrait être appelée à s'occuper des opérations de mise en oeuvre. Comme le dit M. Robert Lauer d'AINC «la vaste gamme d'aspects (financiers, environnementaux, réglementaires et juridiques) exige un travail d'équipe. On n'aurait pas pu procéder autrement».

Pour tout complètement d'information, communiquer avec M. Robert Lauer, conseiller financier principal (AINC), au 819 994-6772, (télécopieur) 819 953-9066.

En 1993, le Laboratoire de traitement des combustibles de Ressources naturelles Canada - Centre de recherche de l'Ouest à Devon (Alberta) a mis sur pied des **équipes autogérées**, composées de deux à dix membres. Les chefs d'équipe et le directeur du laboratoire constituent l'équipe de gestion qui établit les buts et les objectifs. Les ressources sont allouées en fonction des prévisions de rendement. Les équipes de travail autogérées contrôlent leur propre budget, détiennent des pouvoirs officiels de signature et

sont responsables de la planification, de la mise en oeuvre et du contrôle des opérations liées à l'exécution d'un programme ou à la prestation d'un service au laboratoire. L'efficacité des équipes est évaluée non seulement en fonction des objectifs de rendement atteints au moyen du recouvrement des coûts, de la recherche et du développement coopératifs ou de l'amélioration de la qualité des produits, mais aussi au moyen de l'accroissement de la satisfaction au travail et de l'engagement à l'égard des objectifs de l'entreprise. Bien que ces équipes acquièrent continuellement des connaissances et qu'elles soient appelées à améliorer la prestation de produits de qualité avec moins de ressources, elles ont dépassé leurs objectifs initiaux de rendement. M. Hassan Hamza de CANMET signale que «la synergie entre les équipes, la gestion de la qualité totale et la place accordée aux besoins du client a donné lieu à un changement de culture majeur au Centre de recherche de l'Ouest».

Pour tout complètement d'information, communiquer avec M. Hassan Hamza (CANMET, au 403 987-8617, (télécopieur) 403 987-8690.

COMMENT LE CCG PARTICIPE À LA CRÉATION D'ÉQUIPES:

Il existe de nombreux autres bons projets ministériels réussis qui reposent sur le travail d'équipe. Le Centre canadien de gestion (CCG) a sondé, par l'entremise du «Projet équipes», la fonction publique pour en savoir plus long sur les équipes et sur la façon dont le CCG pourrait collaborer à la mise sur pied de telles équipes. Il effectue actuellement des visites sur place dans des ministères données afin,

DES ÉQUIPES, IL Y EN A DE TOUTES LES FORMES, DE TOUTES LES GRANDEURS ET ...DE TOUTS LES NOMS!

Elles ont été nommées équipes fonctionnelles, équipes de gestion, équipes axées sur l'amélioration locale, équipes spéciales, équipes axées sur le rendement, équipes autonomes, équipes chargées de la mise en oeuvre ou équipes de travail. Les types les plus communs sont les suivants : projet, amélioration des opérations et autogestion. Elles peuvent être unidisciplinaires (du même secteur de travail) ou multidisciplinaires (employés provenant de divers milieux de travail ou entreprises afin de tirer le plus pleinement possible des connaissances de chacun pour régler un problème particulier).

• Les équipes axées sur l'amélioration des opérations

sont permanentes ou de longue durée. Ces équipes ont pour objectif d'améliorer une opération donnée et fonctionnent conjointement ou en parallèle avec l'entreprise. Elles sont composées d'employés qui exécutent leurs diverses fonctions liées à l'opération qu'évalue l'équipe. Une équipe axée sur l'amélioration des opérations doit d'abord cerner les différents éléments qui composent l'opération. D'autres équipes sont parfois mises sur pied pour être dirigées par ces équipes axées sur l'amélioration des opérations ou leur être fusionnées.

• Les équipes de projet sont

temporaires. Elles sont habituellement composées d'un

groupe d'employés dotés de compétences variées et provenant de tous les niveaux, et de toute autre personne pouvant apporter de l'aide (y compris des experts de l'extérieur) ou de tout autre intervenant. L'équipe de projet peut être unidisciplinaire ou pluridisciplinaire, mais doit comporter des buts et des objectifs précis. Les équipes de projet peuvent examiner des questions suscitant des problèmes (internes ou externes) pouvant être liés aux opérations ou inhérents à ces dernières. Ces questions peuvent être soulevées par les équipes axées sur l'amélioration des opérations ou par des équipes autonomes. Une fois que les buts et les objectifs de l'équipe de projet sont atteints, cette dernière est dissoute.

• Les équipes autogérées sont

composées de groupes de travail naturels et sont permanents ou de longue durée. Les équipes sont responsables d'un produit ou d'un service précis, du début à la fin du processus, et bénéficient d'un d'appui limité d'autres employés de l'entreprise. Cela a pour effet de simplifier le processus d'exploitation, de réduire les erreurs, d'affecter les employés compétents aux secteurs où leurs compétences peuvent être mises à profit, et d'améliorer la qualité d'ensemble. Les membres des équipes autogérées se familiarisent avec les compétences nécessaires pour accomplir la tâche. L'équipe est autorisée à planifier, à mettre en oeuvre et à contrôler tous les travaux en

QUELQUES EXEMPLES...

cours, et peut aussi assumer les responsabilités de recrutement, d'examen du rendement des membres de l'équipe et les besoins en formation. Les rapports hiérarchiques ne changent habituellement pas. Les buts et les objectifs de l'équipe doivent s'aligner sur la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

Le Centre de services aux entreprises Canada, à Ottawa, est un guichet unique desservant environ 1 100 clients de Transports Canada (TC) depuis septembre 1994. Ce concept a pris naissance lorsque le sous-ministre adjoint a approuvé et financé une proposition visant la création d'un Centre de services aux entreprises axé sur les besoins de la clientèle et géré par les employés. Une équipe axée sur l'amélioration des opérations a été mise sur pied pour examiner tous les services de gestion des installations, d'édition, de passation de marchés, d'acquisitions, de gestion des dossiers, de courrier et de messagerie, de finances, d'opérations de sécurité offerts aux employés de TC qui travaillaient dans Edifice Canada. Quatre sous-

groupes se sont ensuite chargés des divers aspects de la mise en oeuvre du projet, soit l'aménagement des locaux, l'organisation du travail et les critères d'évaluation, la formation et les ressources humaines, ainsi que la publicité. Une équipe chargée de la mise en oeuvre a été établie laquelle, de concert avec les quatre sous-groupes, prendra maintenant toutes les décisions concernant le Centre. Le Centre est constitué d'une petite équipe d'employés polyvalents qui cherchent à satisfaire les besoins de la clientèle. La composition de

VOUS CHERCHEZ UNE FORMULE MAGIQUE?

La formation d'une équipe est plus difficile que la simple habilitation ou encore la formation axée sur l'acquisition de nouvelles compétences. Il s'agit également de comprendre la dynamique du groupe et comment ses membres peuvent travailler ensemble le plus efficacement possible. Ont-ils des valeurs et une mission communes? Quels procédés méritent d'être améliorés et qui devraient intervenir? Où se situera l'équipe dans l'ensemble de l'entreprise?

Voici quelques suggestions provenant d'équipes efficaces :

- établir une planification stratégique;
- étudier les équipes efficaces et recueillir des données sur place;
- concevoir un projet-pilote et sonder l'opinion des employés de tous les niveaux sur le système d'équipes;
- avec certains types d'équipes, établir quel sera l'engagement de la haute direction en matière de ressources, de formation et d'habilitation;
- si des changements organisationnels sont prévus, élaborer une stratégie de communication pour expliquer ces changements et répondre aux questions des employés et des gestionnaires;
- se fixer d'abord des objectifs compris et acceptés par chacun;

- établir des priorités en s'inspirant d'autres

organisation (en fonction de la clientèle ou du produit);

- maintenir l'élan créatif de l'entreprise, l'amélioration de la qualité et le travail d'équipe en faisant en sorte qu'ils fassent partie inhérente de la culture d'entreprise - c'est-à-dire qu'ils concernent l'organisation dans son ensemble et non une seule personne;
- évaluer les améliorations au processus à l'aide de bases de données et de techniques;
- évaluer le succès d'ensemble de l'équipe en termes financiers en fonction de la satisfaction de la clientèle ou par l'amélioration des opérations à l'intérieur.

LA DYNAMIQUE DE L'ÉQUIPE:

Les gestionnaires oeuvrant dans une entreprise formée d'équipes assument des fonctions d'encadrement plutôt que des fonctions traditionnelles de gestion. Ils assurent le lien entre la stratégie d'ensemble à long terme et les activités quotidiennes d'amélioration continue. Ils transmettent la vision de l'entreprise, conseillent les équipes et coordonnent leurs auto-évaluations. Ils font de fréquentes observations aux équipes, ils leur font connaître les lignes directrices en vigueur, ils leur offrent une formation et mettent à leur disposition des ressources. Ils sont également responsables des résultats de ces équipes.

À la base d'une équipe, il y a le chef (appelé parfois personne-ressource). Il peut s'agir de n'importe quel membre non cadre. Le chef ne supervise pas l'équipe et n'est pas directement responsable du rendement de l'équipe. Le chef est plutôt appelé à encadrer, à organiser et à coordonner le travail de l'équipe. Le chef d'équipe peut être nommé, mais est habituellement choisi par les membres de l'équipe. Les membres peuvent faire fonction de chef à tour de rôle.

Les employés ayant les rapports les plus étroits avec les clients ou le produit final sont essentiels à l'équipe. Leurs compétences et leurs idées aident à définir la marche à suivre.

IL N'EST PAS TOUJOURS FACILE DE TRAVAILLER EN ÉQUIPE:

La prise de décisions par une équipe peut s'avérer plus lente (bien que l'application de ses décisions soit plus rapide) et, comme dans tout groupe, il peut exister des conflits. Les équipes devraient apprendre à résoudre ces conflits dès qu'ils surgissent. Il faut apprendre à écouter, à adresser et à recevoir des critiques, à soulever des questions et à distribuer avec discernement les marques de reconnaissance. Le chef d'équipe doit être en mesure d'aider à résoudre les conflits. La mise sur pied d'une équipe est comme toute nouvelle chose, la patience et l'expérience conjuguées à un encadrement et à une formation de qualité paient à la longue. Lorsque tous les membres de l'équipe participent à part entière, on peut dire que les améliorations et les changements sont le fruit du travail de chacun. Il faut savoir souligner les efforts de l'équipe et rendre hommage à ses membres.

INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

NUMÉRO 15

TRAVAIL D'ÉQUIPE : EFFORT CONJUGUÉ,
ENTRAIDE.

**FAIRE PARTICIPER LES
GENS : LA COLLABORATION
EST LA CLÉ DU SUCCÈS :**

Le milieu de travail a subi au cours des dernières années de profondes transformations. Chacun a besoin de trouver des façons d'aider l'entreprise à mieux fonctionner. Le travail d'équipe aide à gérer ces changements. Le recours à des équipes rend plus efficace l'utilisation des ressources humaines d'une entreprise et les membres de ces équipes constatent qu'ils sont en mesure de travailler au maximum de leurs capacités grâce à de nouvelles compétences et attitudes. Selon eux «c'est la meilleure façon de travailler!».

Des bonnes équipes se rendent compte qu'en déléguant des pouvoirs aux autres, que ce soit à des collègues ou à des clients, chacun en bénéficie à long terme. Plus les gens sont investis de pouvoirs, plus ils se sentent engagés, et plus l'entreprise est prospère.

Inciter les employés à former une équipe plutôt qu'un simple groupe d'individus exige une culture d'entreprise puissante. Créer cette culture signifie trouver de nouveaux outils de communication, de motivation, de formation, de planification, de résolution de problèmes et de délégation de pouvoirs (c'est-à-dire l'habilitation) qui satisfont tant l'organisation que les employés.

LES BILLETS DE
«PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, Direction de la gestion des finances et de l'information, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en œuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le
(613) 957-2549



CAI
TB
- ISS
11

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #16

"BEST PRACTICE" NOTES



"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Financial and Information Management Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

TAKING STOCK Just in time vs. just in case... we no longer have a choice!

How much inventory should the government hold? The reality is that many stocked items are old, unusual (i.e. uniforms in different sizes) or in such large quantities that they may never be used. What can be done about this? Several departments have taken the lead in inventory reduction, proving that a "just in time" approach can yield very favorable results!

Disincentives are a key reason why government inventory has built up. Public Works and Government Services Canada (PWGSC) provides departments with buildings. Whether owned or leased, PWGSC covers all costs associated with maintaining the building on behalf of the department. There is therefore no incentive for departments to minimize or reduce the space that is made available.

Why Has This Happened?

The Canadian government currently holds a substantial amount in inventory. The cost to store inventory in warehouses is estimated to be about 25 per cent

of the value of the inventory each year. This figure consists of: 12 to 14 per cent for overhead and facilities; 8 to 10 per cent for capital costs; and 3 to 6 per cent for shrinkage and damages.

Other factors are at play: the bulk purchase and subsequent storage of large volumes of stationery and common commercial items such as detergents and cable; the holding of surplus/dumped items in combination with slow, low priority disposal procedures in departments and some of the Crown Assets Disposal Centres (CADC) which discourage rather than encourage disposal; and the procurement of lifetime spares for equipment systems.

How Can We Respond?

How can we reduce costs? Here are some ideas:

- adopt contemporary procurement practices to favour: (1) just-in-time acquisitions from local/regional suppliers where practical; (2) delivery



of items directly to the user, bypassing warehousing;

- outsource the supply and storage of uniforms, clothing and kit;
- minimize the procurement of lifetime spares in favour of an expanded supplier support capability role;
- charge the end user for procurement services, transportation costs, and warehouse operations and maintenance costs;
- make more efficient use of the cubic space capacity in those warehouses which must be retained; and
- increase authority for purchasing and disposal.

It makes sense that increasing the authority for local purchases would enable and encourage program managers and materiel managers alike to purchase items from commercial vendors on a just-in-time basis. Similarly, the easier it is for departments to dispose of their surplus assets, the less likely it is that assets will be held in inventory long after they have served their useful purpose.

In 1990, for the first time, departments began to receive 30 per cent of their net disposal proceeds in the form of, then Supply Services Canada, credit notes. This measure proved effective since total disposal proceeds increased during the fiscal year 1990 - 1991. Suddenly, departments were interested in getting rid of their surplus assets! In 1993, the Treasury Board approved terms

and conditions to implement amendments to the Surplus Crown Assets Act which provide all departments with the statutory authority to spend 100% of the net proceeds from their disposal sales any way they choose.

Transport Canada: Innovation At Work!

Consolidation... rationalization... cooperation. These are the "buzz" words of inventory management reorganization – words that Transport Canada has become very familiar with through its efforts to reduce spiraling inventory costs.

In 1990, Transport Canada had \$40 million of one type of inventory. In less than five years the department has cut the value of this inventory to \$7 million and has set a target of \$5 million to be achieved by March 1996.

Furthermore, existing inventory has traditionally been maintained in 18 warehouses across the country. The department has set another goal: to store all existing inventory of this type in three warehouses by March 1996. Such action is consolidation exemplified! In accordance with this action plan, managers will be charged for all transportation costs incurred. This will unveil "hidden" costs and encourage cost-effective planning on the part of materiel managers and program managers.

Transport Canada's replacement of paint in inventory with a standing offer is an example of common sense and innovation at work! In 1989, there were approximately 5,000 gallons of paint (valued at approximately \$20 per gallon) in storage at a

central warehouse in St. John's, Newfoundland. Much of this paint was of poor quality due to the length of time it had been stored. Barry Leblanc, of Transport Canada, was able to successfully negotiate a standing offer with a local paint supplier. The cumbersome and costly system of stocking inventory, retrieving the same inventory when an order is issued, and transporting the paint to the appropriate ship(s) has been replaced by a more streamlined, cost-effective process of direct supply.

Currently, when an order is received, arrangements are made to have the supplier send the required amount of specified paint directly to the shipyard. An invoice is sent to the government once each month by the local supplier. As a result of innovations like this one, the dollar value of inventory kept in the government warehouse in Newfoundland has declined from \$1 million to \$67,000 over the period between 1989 and 1993, with the remaining inventory being subject to long lead times.

In such a scenario, everyone wins! The government's overhead costs are reduced through a process of inventory rationalization and the client receives up-to-date, quality paint in a shorter time frame.

According to Barry Leblanc, there are a number of guidelines departments can follow to ensure a smooth transition to more streamlined inventory management procedures. It is essential that concerns regarding job security are addressed with employees. A major disincentive to adopting such initiatives is

employees' fear of losing their jobs. In the paint example, the warehouse manager experienced a transformation in his work but his role was still vitally important to the success of the initiative.

When standing offers are negotiated, all participants, if possible, should have an opportunity to provide input. Communication and cooperation between the client, supplier, the Public Works and Government Services Canada representative and the materiel manager is necessary to ensure the process is a success.

The National Research Council: Changing The Way It Does Business

There are many other examples of innovative approaches to inventory reduction. The National Research Council (NRC) is at the leading edge of a trend towards supplier-provided inventory management — thanks to Rob Hart, Robert McEwen, and Matt Korol, the driving forces behind NRC's new way of doing business. They eliminated stationary inventory from nine locations, streamlined the procurement process by negotiating a two-year standing offer for stationary items with a local supplier, and implemented monthly consolidated billings. NRC's next-day delivery requirement is satisfied by the private sector company's distribution system. NRC hopes to follow up on the success of the initial standing offer through the introduction, in 1996, of a consolidated supply arrangement covering items such as electronics, business forms, chemicals, laboratory supplies, and hardware.

As a result of its standing offer,

NRC is now reaping the rewards of fewer purchase and invoice transactions, reduced handling and administrative costs, and lower expenditures on stationary products. In fact, the department expects to save \$650,000 over the next three years!

There has been some resistance to changes in responsibility and workloads. One of the keys to success is changing people's mindset to encourage them to focus on the "bigger picture." Employees have to be convinced that a move towards more efficient and cost-effective business practices will not necessarily lead to the elimination of their jobs. Rather, the end result will most likely be that they have more time to devote to other, more relevant duties. Although end-users' responsibilities have increased marginally, the net benefits to the organization are significantly greater.

Matt Korol, of NRC, and Barry Leblanc both indicated that employee/supplier/senior "buy-in" is essential. The idea must be supported from the top down. Other "recipes for success" include: fully involving everyone affected — suppliers, buyers, client representatives — into the process; enlarging your "team" by integrating and training your supply group to facilitate development and implementation; and providing a detailed training/communication package to your client community.

Revenue Canada: Less Is More!

Revenue Canada is another example of a department trying to challenge the "business as usual" assumption. Their target?

Warehouse consolidation.

Across the country, initiatives are underway to reduce costs by consolidating and reducing inventory. This initiative is also being carried out by many of the local Revenue Canada offices.

In 1991, Revenue Canada headquarters eliminated its warehousing activities and now suppliers deliver office equipment and supplies directly to end users. In the Atlantic Region, warehousing activities of the Taxation components in St. John's, Newfoundland were consolidated in September, 1994. Future plans are for the Customs, Excise/GST "arms" to join this consolidation initiative. In Mississauga, a consolidated warehouse which was originally used only by Customs and Excise now holds uniforms, taxation forms, and seized goods, among other things. This consolidated warehouse is presently serving Toronto, Scarborough, North York, Mississauga, and Oshawa.

The consolidation of Revenue Canada provided an opportunity to relocate the former Taxation Metropolitan Toronto warehousing activities to this location. The results of this initiative were substantial savings in space at the various prime locations and better use of space at the Customs and Excise location. Revenue Canada is currently studying the possibility of servicing London and Hamilton. In Calgary, all Revenue Canada warehousing activities are now conducted on one site, as opposed to three (Customs, Excise/GST, Taxation).

What Else Can Be Done?

Other good practices? The trend towards relying on the electronic transmittal of all forms instead of storing them in inventory; the emergence of warehousing/logistics/distribution firms which will store materiel for departments and assume distribution responsibilities (while only charging for the amount of space required); and the reduced emphasis on product specification which enables departments to purchase assets/materiel from commercial vendors at a cheaper cost and on a just-in-time basis are but a few examples!

Private Sector Practices Are Changing Too

Many private sector companies are on the "cutting edge" of "de-inventorizing." When the General Motors of Canada Ltd. auto assembly plant in Oshawa, Ontario needs seats for passenger cars, it sends the orders electronically to a local supplier. "They have basically a four-hour window to produce the seats and ship them to the plant," says GM spokesman Stuart Low.

What's the rationale behind this different way of doing business? According to Placide Poulin, president of Maax Inc., a Quebec maker of bathtubs and showers, "It costs money to store them (inventories), it costs money to finance them and there's so much change on the lines we're producing that we want the least amount of obsolete product as possible."

"We're using about 40 per cent less warehousing space than we were four years ago and we have added stores in the same period," says Tony Lamentia, Senior Vice-President of Strategic Alliances at T. Eaton Co. Ltd. in Toronto.

Adopting a "just-in-time" as opposed to "just-in-case" approach requires a fundamental shift in attitudes but given the current fiscal climate it is the only response that makes sense. For any of these initiatives to work it is essential that employees be made fully aware of the implications of these "new ways of doing business" for their own work roles and that they be fully integrated into the change process. By adopting some of these methods, we can improve

service and reduce costs and therefore indirectly improve the delivery of programs and services to Canadians.

Prepared by: Marnie Mayhew
Treasury Board Secretariat
June 1995

Special thanks to:

Barry Leblanc (Transport Canada)
Matt Korol (National Research Council)
Colleen Todd (Revenue Canada)

**WHAT'S NEW? WHAT'S WORKING
BETTER THAN BEFORE? WE WANT
TO SHARE YOUR INNOVATIONS
WITH OTHERS.**

Send them by fax (613-954-9094)
or mail to:
Terri Doherty
Government Review & Quality Services
Financial and Information
Management Branch
Treasury Board Secretariat
140 O'Connor, 10th Floor, East Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

leur propre fonction, et qu'ils soient entièrement intégrés au processus de transition. En adoptant certaines de ces méthodes, nous pouvons améliorer les services, réduire les coûts et donc améliorer indirectement la prestation des programmes et des services auprès des Canadiennes et des Canadiens.

Rédigé par : Marnie Mayhew
Secrétaire du Conseil du Trésor
Juin 1995

Remerciements spéciaux à :
Barry Leblanc (Transports Canada)
Matt Korol (Conseil national de recherches)
Colleen Todd (Revenu Canada)

QU'Y A-T-IL DE NOUVEAU? QU'EST-CE QUI MARCHE MIEUX QU'AVANT? FAITES PART DE VOS INNOVATIONS À D'AUTRES PERSONNES.

Faites-les parvenir par télécopieur au 613-954-9094 ou envoyez-les par courrier à l'adresse suivante :
Terri Doherty
Revue gouvernementale et services de qualité
Direction de la gestion des finances et de l'information
Secrétariat du Conseil du Trésor
140, O'Connor, 10^e étage, tour est
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

pour les voitures, elle passe la commande électroniquement à un fournisseur local. «On leur accorde généralement un délai de quatre heures pour fabriquer les sièges et les expédier à l'usine», souligne le représentant de GM, M. Stewart Low.

Comment justifier cette nouvelle approche des affaires?

M. Placide Poulin, président de Maax Inc., fabricant québécois de baignoires et d'installations de douche, l'explique ainsi : «Nous devons payer pour entreposer et financer les stocks, et nos produits changent si rapidement que notre objectif consiste à entreposer le moins de produits désuets possible.»

«Nous utilisons un espace d'entreposage qui est environ 40 p. 100 moins volumineux qu'il y a quatre ans et nous avons ouvert des magasins durant la même période,» ajoute

M. Tony Lamenta, vice-président principal du secteur des alliances stratégiques de la société T. Eaton

Liste de Toronto.

En adoptant la méthode «juste à temps» plutôt que l'approche «au cas où», on entraîne un bouleversement des attitudes, mais compte tenu de la situation financière actuelle, il s'agit de la seule réponse valable. Pour assurer le succès de ces projets, il importe que les employés soient entièrement informés des conséquences de ces nouvelles méthodes d'affaires sur

conséquent, réduire grandement l'espace qui est utilisé dans divers grands entrepôts et mieux mettre à profit l'espace à l'entrepôt de Douanes et Accise. On étudie actuellement la possibilité d'ajouter les villes de London et de Hamilton. À Calgary, toutes les activités de Revenu Canada sont désormais concentrées dans un seul emplacement plutôt que dans trois entrepôts (Douanes, Accise/TPS, Impôt).

Que peut-on faire d'autre?

D'autres bonnes nouvelles? On observe notamment une tendance vers la transmission électronique de tous les formulaires plutôt que leur

d'entrepôts; la création d'entreprises de distribution, de logistique et d'entreposage qui s'occuperont de stocker et de distribuer le matériel pour les ministères en ne facturant que le montant de l'espace requis; et une réduction de l'importance qui est accordée à la caractérisation des produits, permettant ainsi aux ministères d'acheter des biens et du matériel d'entreprises commerciales à un coût moins élevé, selon la méthode «juste à temps».

Le secteur privé modifie également ses méthodes

Bon nombre d'entreprises du secteur privé procèdent actuellement à une rationalisation draconienne de leurs stocks. Ainsi, lorsque l'usine d'assemblage de General Motors du Canada Limitée, située à Oshawa en Ontario, doit commander des sièges

fournisseur, les acheteurs, les représentants des clients) au processus, élargir votre «équipe» (former les agents d'approvisionnement et les intégrer au processus de façon à faciliter le développement et la mise en oeuvre); élaborer une trousse exhaustive de formation et de communication qui sera distribuée aux clients.

Revenu Canada : faire plus avec moins!

Revenu Canada constitue un autre exemple de ministère qui remet en question le principe traditionnel de fonctionnement d'une organisation. Il vise à regrouper les entrepôts. Partout au pays, des projets de regroupement et de réduction des stocks sont en cours afin de rationaliser les coûts. Ce projet est également mené dans un grand nombre de bureaux locaux de Revenu Canada.

En 1991, l'administration centrale de Revenu Canada a éliminé ses activités relatives à l'entreposage et les fournitures aux utilisateurs ultimes. Dans la région de l'Atlantique, on a regroupé les activités d'entreposage de la composante Impôt à St. John's (Terre-Neuve) en septembre 1994. Les composantes Douanes, Accise/TPS participeront éventuellement au processus de regroupement. À Mississauga, un entrepôt qui a fait l'objet d'un regroupement et qui était seulement utilisé par Douanes et Accise garde maintenant des uniformes, des formulaires d'impôt et des biens saisis pour Toronto, Scarborough, North York, Mississauga et Oshawa. L'intégration de Revenu Canada a permis de transférer les activités d'entreposage de la composante Impôt du Toronto métropolitain à cet endroit. On a pu, par

succès de l'offre permanente initiale grâce à la mise en application, en 1996, d'une entente intégrée d'approvisionnement qui comprend le matériel électronique, les formulaires commerciaux, les produits chimiques, le matériel de laboratoire et le matériel informatique.

Grâce à son offre permanente, le CNR récolte maintenant les bénéfices découlant d'une diminution des transactions d'achat et de facturation, des frais de maintenance et des frais administratifs et des dépenses relatives aux articles de bureau. En fait, le Ministère prévoit économiser 650 000 \$ au cours des trois prochaines années.

On a toutefois observé une certaine résistance à l'augmentation progressive des responsabilités et de la charge de travail. La clé du

succès est de changer la mentalité des employés et de les inciter à avoir une plus grande «vue d'ensemble». On doit en effet convaincre les employés que l'adoption de méthodes de fonctionnement plus efficaces et rentables n'entraînera pas directement des pertes d'emploi

mais plutôt une meilleure répartition du temps qu'ils pourront consacrer à des tâches plus pertinentes. Bien que les responsabilités des utilisateurs ultimes ont légèrement augmenté, les avantages nets pour l'organisation se sont manifestement accrues.

Matt Korol du CNR et Barry Leblanc ont tous les deux indiqué qu'il est essentiel que les employés, les fournisseurs et la direction adhèrent aux changements. Le principe doit être transmis à partir de la direction vers les échelons inférieurs. Par ailleurs, il existe d'autres «recettes de succès», notamment intégrer tous les «intervenant» (c'est-à-dire le

rationalisées. Il importe que les préoccupations à l'égard de la sécurité d'emploi soient traitées avec les employés qui, dans la plupart des cas, sont réticents à prendre des initiatives de peur de perdre leur emploi. Dans le cas de la peinture, les fonctions attribuées au directeur de l'entrepôt se sont transformées, mais son rôle est demeuré vital à la réussite du projet.

Le Conseil national de recherches modifie sa conduite des affaires

Il existe bon nombre d'autres exemples d'approches novatrices en ce qui a trait à la réduction des stocks. Le Conseil national de recherches (CNR) se situe à la fine pointe des nouvelles approches de gestion des stocks par les fournisseurs, grâce aux efforts qui ont été déployés par Rob Hart, Robert McEwen et Matt Korol, investigateurs de la nouvelle philosophie commerciale du CNR. Ils ont éliminé les stocks d'articles de bureau dans neuf magasins. Ils ont aussi rationalisé le processus d'approvisionnement en négociant une offre permanente d'une durée de deux ans visant les articles de bureau avec un fournisseur local et ont mis en place des facturations regroupées mensuellement. Le système de distribution de cette société du secteur privé satisfait à la condition préalable pour le CNR de livrer les produits le jour suivant. Le CNR espère donner suite au

Le remplacement, par Transports Canada, des stocks de peinture par des produits faisant l'objet d'une offre permanente constitue un exemple de planification éclairée et d'innovation. En 1989, environ 5 000 gallons de peinture (évalués à quelque 20 \$ le gallon) étaient stockés dans un entrepôt central de St. John's, à Terre-Neuve. Cette peinture était de mauvaise qualité en raison de la durée d'entreposage prolongée des gallons. M. Barry Leblanc de Transports Canada a réussi à négocier une offre permanente avec un fournisseur local de peinture. Le système coûteux et encombrant de stockage, de récupération (lorsqu'une commande est passée) et de transport des gallons de peinture aux bateaux appropriés a été remplacé par un processus d'approvisionnement direct plus rentable.

Actuellement, lorsqu'une commande est passée, on prend les arrangements nécessaires pour que le fournisseur expédie directement la quantité de peinture requise au port. Le fournisseur local fait ensuite parvenir une facture mensuelle au gouvernement. Ainsi, grâce à ces innovations, la valeur des stocks qui sont conservés dans l'entrepôt de Terre-Neuve est passée de 1 000 000 \$ à 67 000 \$ durant la période de 1989 à 1993, le reste des stocks pouvant être écoulés dans un délai plus long.

Il s'agit donc d'une formule gagnante pour tous. Les frais généraux du gouvernement diminuent grâce à la rationalisation des stocks et le client reçoit plus rapidement une peinture de meilleure qualité.

Selon M. Leblanc, les ministères peuvent appliquer un certain nombre de directives afin d'assurer une transition graduelle vers des méthodes de gestion des stocks plus

Canada (ASC). Cette mesure s'est avérée efficace car, durant l'année financière 1990-1991, les produits globaux des aliénations ont augmenté. Soudainement, les ministères ont été intéressés à écouler leurs surplus. En 1993, le Conseil du Trésor a approuvé les modalités d'application d'une modification à la Loi sur les biens de surplus de la Couronne en vertu de laquelle tous les ministères peuvent dépenser, à leur gré, 100 p. 100 des produits nets des aliénations.

A Transports Canada : l'innovation à l'oeuvre!

Regroupement... rationalisation... coopération... Ces termes constituent le «credo» de la réorganisation de la gestion des stocks... termes avec lesquels les employés de Transports Canada se sont en outre familiarisés en tentant de limiter l'escalade des frais relatifs à la gestion des stocks.

En 1990, Transports Canada détenait en stock un type d'article dont la valeur totalisait 40 millions de dollars. En moins de cinq ans, le Ministère a réussi à réduire la valeur de ces stocks à 7 millions de dollars et prévoit atteindre l'objectif de 5 millions de dollars en mars 1996. En outre, les stocks actuels sont conservés dans dix-huit entrepôts qui sont situés dans toutes les régions du pays. Le Ministère s'est fixé un autre objectif : conserver ce type de stocks dans trois entrepôts d'ici mars 1996. Il s'agit d'un exemple éloquent de regroupement. Conformément à ce plan d'action, on imputera aux gestionnaires tous les frais de transport qui sont engagés. Ce plan d'action permettra d'éviter les frais «cachés». Ainsi, les gestionnaires de programme et du matériel seront incités à effectuer une planification rentable.

Comment pouvons-nous pallier à la situation?

Comment pouvons-nous réduire les coûts? Voici quelques idées :

adopter des mesures d'approvisionnement modernes favorisant : 1) l'acquisition juste à temps des biens auprès des fournisseurs régionaux et locaux, dans la mesure du possible; 2) la livraison des articles directement à l'utilisateur, en évitant l'entreposage; acheter des uniformes, des vêtements et des accessoires auprès de fournisseurs privés et les stocker dans des entrepôts privés;

limiter l'acquisition d'équipement de échange de longue durée et privilégier un rôle de soutien accru par les fournisseurs;

imputer les frais de services d'approvisionnement, de transport, d'entreposage et d'entretien à l'utilisateur final;

utiliser plus efficacement le volume d'entreposage dans les entrepôts que l'on doit conserver;

accroître les pouvoirs d'achat et d'aliénation des stocks.

L'accroissement des pouvoirs d'achat à l'échelle locale inciterait logiquement les gestionnaires de programme et les directeurs de l'approvisionnement à se procurer des articles auprès des commerçants selon la méthode «juste à temps». De même, si les ministères peuvent aliéner facilement les biens excédentaires, il est peu probable que ceux-ci seront stockés à long terme après leur durée de vie utile.

En 1990, pour la première fois, les ministères ont commencé à recevoir un pourcentage (30 p. 100) des produits nets des aliénations sous forme de notes de crédit attribuées par le ministère des Approvisionnements et Services du

INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

NUMÉRO 16

Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada
Secrétariat



L'entrepotage : «Juste à temps» ou bien «Au cas où»...
nous n'avons plus le choix!

Le gouvernement canadien possède actuellement un nombre important d'articles stockés. À eux seuls, les frais annuels d'entrepotage représentent 25 p. 100 de la valeur des stocks, chaque année. Ce pourcentage se répartit comme suit : 12 à 14 p. 100 pour les frais généraux et les installations; 8 à 10 p. 100 pour les coûts des immobilisations et 3 à 6 p. 100 pour la perte de volume ou de poids des stocks et les dommages.

D'autres facteurs entrent également en jeu : l'achat en vrac et l'entrepotage, en grandes quantités, d'articles de bureau et d'articles de consommation courante comme du détergent et des câbles; l'entrepotage de biens excédentaires ou mis de côté; les méthodes d'aliénation lentes et peu prioritaires qui sont appliquées dans certains ministères; l'acquisition de pièces de rechange pour les systèmes pendant leur vie utile et le fait que quelques Centres de disposition des biens de la Couronne (CDBC) ont plutôt tendance à décourager l'écoulement des stocks.

Pourquoi cette situation s'est-elle produite?

Les stocks du gouvernement ont atteint un tel niveau principalement en raison de mesures dissuasives. Par exemple, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est chargé de trouver des entrepôts pour les ministères. Que le bâtiment lui appartienne ou qu'il soit loué, TPSGC assume tous les frais associés à son entretien au nom du ministère. Par conséquent, il n'y a aucune mesure pour encourager les ministères à minimiser ou à réduire l'espace disponible.

Combien de stocks le gouvernement devrait-il garder? En réalité, un grand nombre d'articles en stock sont vieux et inutiles, par exemple, des uniformes de différentes grandeurs, ou sont entreposés en de si grandes quantités qu'ils ne pourront peut-être jamais être utilisés. Que pouvons-nous faire à propos d'une telle situation? Plusieurs ministères ont déjà pris l'initiative de réduire leurs stocks, d'utiliser la méthode «juste à temps» et les résultats sont tout à fait concluants!

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétariat du Conseil du Trésor, Direction de la gestion des finances et de l'information, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en oeuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le (613) 957-2549

CAI
TB
-ISSTreasury Board of Canada
SecrétariatConseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

ISSUE: #17

"BEST PRACTICE" NOTES

"BEST PRACTICE" NOTES



"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Financial and Information Management Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

The Open Bidding Service: Governments go On-line to advertise procurement opportunities

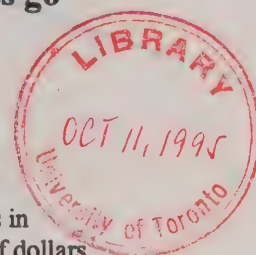
Over 26,000 companies use the Open Bidding Service to locate business opportunities listed by 25 federal government organizations and four provinces...and the numbers are increasing!

What is the Open Bidding Service? It is two major services in one. The Open Bidding Service provides an electronic database used to list government purchase requirements. It also sends out documents that suppliers need to bid for government contracts. A private sector company, Information Systems Management (ISM) operates the Open Bidding Service (OBS) under license with Public Works and Government Services Canada (PWGSC). Since its introduction in June of 1992 the OBS has grown dramatically. Companies that do business with government realize the importance of the OBS.

Every year governments in Canada spend billions of dollars on goods and services. The OBS provides a method for government to advertise procurement opportunities that allows fair and equal access to suppliers across Canada and North America. Canada-wide access to government business opportunities increases competition which, among other benefits, results in better value for taxpayers' money.

The OBS saves government resources:

The OBS saves time by distributing tender documents on behalf of the purchaser. Tender documents are sent at the supplier's expense and only at their request. Previously, when the government needed products or services, bid documents went out to suppliers on the source list in that type of business – whether they were interested or not. This was a waste of paper, time and money.



For the purchaser, the OBS offers many advantages. Purchasers reach regional, national and international audiences through the OBS at a fraction of the cost of traditional advertising. PWGSC has saved about \$2 million a year in newspaper advertising.

Although ISM is a private company contracted to run the OBS, the government still owns all the data on the service. By having a private sector firm operate the OBS, the government saved about \$1 million in service start-up costs. Because subscribers pay to use the service, there is little cost to the government for the OBS.

By using the OBS, government is able to solicit bids from a large pool of suppliers and receive more competitive responses while minimizing waste.

It's not just the federal government on the OBS.

The vision for the OBS is to provide a single window for all public sector procurement. Already four provinces, Ontario, Alberta, Manitoba and Saskatchewan are now advertising procurement opportunities on the OBS. Because of the changes in methods of procurement, and the new interprovincial trade agreement, it won't be long before most of the provinces get on the OBS. A new agreement has been reached which will see M.A.S.H.(municipal, academic, school and hospital) organizations advertising on the OBS too. Already two academic institutions have taken

advantage and are now connected to the OBS.

Suppliers benefit by using the OBS.

Suppliers can easily choose opportunities that relate directly to their business. At the supplier's request, documents are sent out within four hours by mail, fax or courier. The OBS is updated daily so information is always current. As well, the OBS automatically informs suppliers about changes to any procurement packages. By using OBS *On-line*, suppliers can find out all the information they need to decide whether to order a bid document. This includes: a description of the requirement; quantities; closing date; customer department; points of delivery; and the application of key policies such as Canadian Content or NAFTA.

For those suppliers who do not want a computer connection, bid documents can be ordered by phone using the OBS toll-free *Bid Request Line*. The OBS also provides a service called *Bid Matching*. Using a customized profile, *Bid Matching* immediately notifies suppliers by fax about government business opportunities suitable for their company.

The OBS does more than advertise procurement opportunities. Companies that subscribe to the *On-line* service are able to identify other suppliers who have requested bid documents. By using the database of former opportunities, suppliers can often find out what the government has purchased in the past, from which companies, and the total dollar value of the

awarded contracts. And because the OBS publishes contract awards notices, suppliers don't have to go far to find out who got the contract.

Small Businesses are taking advantage using the OBS.

A study conducted by an independent polling firm had found that a large percentage of the suppliers using the OBS are small companies. Over 75 per cent of OBS subscribers are small businesses with less than 50 employees and 50 per cent of these subscribers monitor the OBS listings at least once a week. Because all information on who has requested bid documents or was awarded a contract is displayed publically, if a company is too small to bid for a contract, they know which large company to contact for possible sub-contracting.

Justice Canada is making good use of the OBS.

Justice Canada was one of the departments that helped test the OBS before it was officially released. Jean-Luc Charette, Head of the Service Contracting Unit at Justice Canada, saw the OBS as a welcome tool and was quick to get Justice Canada connected. *"It's been a positive experience from the onset to right now,"* says Jean-Luc Charette, *"and it still continues to improve as they add new features."*

Because they use the OBS, Justice Canada is finding suppliers they never knew existed. There is no concern that suppliers won't be connected to the OBS. By using a simple search feature, purchasers can

see which suppliers are on the OBS. For requirements that are not subject to NAFTA and GATT, if a known supplier isn't on the OBS a quick fax is sent out to say an opportunity is listed and they need to get connected with the OBS. Since most Justice Canada suppliers are on the OBS, these faxes are becoming few and far between. Jean-Luc Charette comments, *"If a company is in business to be in business with government, they'll be on the OBS."*

The OBS has been a real time saver for the contracting unit at Justice Canada. Now they prepare one bid package and the OBS takes care of the rest — that is a time saver that is hard to beat! Distribution of Requests for Proposals (RFP) isn't the only place Justice Canada is saving time. When bidders have questions about an RFP, the questions and responses are put on the OBS as an update. These are automatically distributed to all suppliers who have requested bid documents so everyone can benefit from the information. The time the OBS saves the contracting section allows staff time to be spent on better procurement — meaning better value for taxpayers.

Industry Canada discovered going high tech with the OBS saves time and money.

Industry Canada was one of the first departments to use the OBS for procurement of services. Sandy Ostrout, Chief of Contracts Administration for Industry Canada, said they were hesitant at first to use an electronic procurement system but are very pleased they started using the OBS. Sandy said of

their concerns of joining the OBS, *"It turns out that our worries in the beginning were needless."*

Industry Canada has saved a lot of money by using the OBS. Sandy Ostrout estimates that, on average, the per diem rates are coming in at about 20 per cent less. She added, *"When people know it (an RFP) goes on the OBS they sharpen their pencils a bit more!"* Because of the OBS, Industry Canada has heard from suppliers they never knew existed. Sandy said, *"The OBS makes government more open, more transparent, and gives us the best chance of getting a supplier with the skills and the price to give us the best value."* As an added bonus, Industry Canada doesn't get phone calls from suppliers asking, "Could you add us to your source lists?" "Who got what contract and for how much?" and "Sorry I'm so late, could you rush out the tender documents?"

Having been on the OBS since the beginning, Industry Canada has seen many improvements. Carmen Sabourin, contract officer, often uses the OBS and is very pleased with the support she receives from Information Systems Management Corporation (ISM). If Carmen has any problems with the OBS, she calls ISM for quick help.

The procurement section at Industry Canada has also learned how to make better use of the OBS. For example, Carmen noted that by writing a good summary of the procurement request, bidders know exactly what is required and as a result Industry Canada

receives bids from companies that can get the job done.

Using the OBS has also meant a faster turn around on Advance Contract Award Notices (ACAN). In the old days ACAN meant waiting 40-45 days — now, by using the OBS, the turn around time is half. Sandy Ostrout and Carmen Sabourin noted one example of savings realized because of an ACAN posted on the OBS. One Industry Canada client insisted that a certain supplier was the only one that could do a certain job. Another supplier saw the ACAN notice and made a successful challenge. When the bid was advertised on the OBS the challenging supplier had the best bid and got the job — Industry Canada got the best value.

Alberta sees a bright future for the OBS.

Alberta was the first province to have procurement opportunities available on the OBS and they are making good use of it. Even small procurements over \$2500 are advertised on the OBS. Wayne Kenny, Director of Supplier Development and Technical Services for the Province of Alberta, said the OBS has opened up new opportunities to Alberta companies and saved tax dollars by increasing competition for Alberta government contracts. Says Wayne Kenny, *"We see the system as a means for us to advertise to a greater number of suppliers which gives us the best chance of getting a better value for the taxpayer."*

Using the OBS has meant a major change to the way Alberta

does business. Initially, there was some resistance on the part of some suppliers in Alberta but now most suppliers prefer the OBS. By opening up the Alberta market to more suppliers, the OBS has forced suppliers to be more competitive.

Over 3000 Alberta suppliers use the OBS and they are receiving contracts they would not have otherwise known about. For example, while at a supplier seminar in Lethbridge, Alberta, Wayne demonstrated the OBS to a representative of a local grass seed supply company. During this demonstration the supplier saw a request for proposal from the Manitoba government. The supplier bid and won the contract.

Not only are suppliers getting access to more government contracts but the Alberta government is saving money too. One example of this saving is licence plates. The Alberta government had been using the same suppliers year after year to manufacture automobile licence plates. The first time the contract was advertised on the OBS, a much better bid came from across the country from a Nova Scotia firm. Had it not been for the OBS the Alberta government would not have seen those savings.

Alberta is spending less, not only as a result of competition but also because of savings in administrative costs. It is no longer necessary to have staff continue to maintain source lists or even to pay someone to stuff the envelopes to mail out bids. There are environmental savings too — not just in less paper

currency being spent! Alberta estimates it saves over \$80,000 a year in paper and postage by using the OBS.

OBS on the Internet:

Information about the OBS is now on the Internet. This Web server provides general information, a current list of purchasers who advertise on the OBS, and current rates for suppliers. The net site is located at [<http://www.obs.ism.ca.>]. Through this site users can also *Telnet* directly to the OBS mainframe.

What does the future hold?

Soon suppliers won't have to wait for the mail, courier or even the fax machine to get bid documents. Plans are in the works at PWGSC to allow electronic download of many bid documents by the end of this year. Once in place, bid documents will be available for instant downloading on-line and the cost to OBS *On-line* subscribers will reduce. Already suppliers are able to electronically download many bid documents for Alberta and Manitoba opportunities.

The release of the OBS Connection for Windows™ will be available this fall. This will give suppliers a graphical windows interface to browse the OBS and simply point and click to see government procurement opportunities.

The contract with ISM to provide the OBS expires in 1997 and the contract will once again be put out for public tender. Where will this contract be advertised? On the OBS of

course! The increased use of new technologies will certainly factor into the winning bid which means an even better OBS than we have today.

For Further Information:

Contact the OBS directly @
1-800-361-4367
In the National Capital Region:
(613) 737-7373.

Prepared by:
Rob Termuende
Treasury Board Secretariat
September 1995

Special Thanks to:
Jean-Luc Charette (Justice Canada)
Luci Dove (PWGSC)
Wayne Kenny (Province of Alberta)
Sandy Ostrout (Industry Canada)
Carmen Sabourin (Industry Canada)

**WHAT'S NEW? WHAT'S WORKING
BETTER THAN BEFORE? WE WANT
TO SHARE YOUR INNOVATIONS
WITH OTHERS.**

Send them by fax (613-954-9094)

or mail to:

Terri Doherty

Government Review & Quality Services

Financial and Information

Management Branch

Treasury Board Secretariat

140 O'Connor, 10th Floor, East Tower

Ottawa, Ontario

K1A 0R5

Note: Copies of this and other issues of "*Best Practice*" Notes are available in electronic format on HR CONNEXIONS under '3. Library I. Quality Management.' For more information on HR CONNEXIONS please call (613) 952-3017.

QVY A-T-IL DE NOUVEAU? QUE FAITES-
VOUS MIEUX QU'AVANT? FAITES PART
DE VOS INNOVATIONS
À D'AUTRES PERSONNES.

Faites-les parvenir par télécopieur au
613-954-9094 ou envoyez-les par courrier
à l'adresse suivante :

Terr Doherty
Revue gouvernementale et services de qualité
Direction générale de la gestion des finances
et de l'information
Secrétariat du Conseil du Trésor
140, O'Connor, 10^e étage, tour est
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

Nota : Vous pouvez avoir accès aux "Billets de pratiques exemplaires" en format électronique sur
CONNEXIONS RH sous '3. Bibliothèque – I. Gestion de la qualité. Pour plus de renseignements sur
CONNEXIONS RH, composez le (613) 952-3017.

soumission et les mettre dans des enveloppes. De plus, les économies réalisées sont avantageuses pour l'environnement parce qu'on utilise moins de papier monnaie. Grâce au SIOS, l'Alberta économise plus de 80 000 \$ par année en papier et en frais postaux.

Le SIOS sur Internet :

On peut avoir accès aux renseignements sur le SIOS grâce au réseau Internet. Ce réseau fournit des renseignements généraux et une liste à jour des acheteurs qui sont inscrits au SIOS, ainsi que des prix récents pour les fournisseurs. L'adresse est la suivante : [\[http://www.obs.ism.ca.\]](http://www.obs.ism.ca/). Les utilisateurs peuvent aussi avoir accès directement au SIOS par Telnét et consulter la liste quotidienne des offres d'achat.

Bien sûr, les fournisseurs n'auront plus à attendre le courrier, les messages, ou même le télécopieur pour obtenir les documents de soumission. En effet, on étudie actuellement la possibilité, à TPSSGC, de télécharger un grand nombre de documents de soumission d'ici la fin de l'année. Une fois cette fonction en place, les entreprises inscrites au SIOS pourront obtenir instantanément les documents de soumission, pour moins cher. Déjà, les fournisseurs peuvent obtenir électroniquement un grand nombre de documents de soumission relatifs aux offres d'achat de l'Alberta et du Manitoba.

Que nous réserve l'avenir?

Dans la région de la capitale nationale : (613) 737-7373.
Rédigé par Rob Termuende
Secrétaire du Conseil du Trésor
Septembre 1995

Remerciements à :

- Luci Dove (TPSSGC)
- Jean-Luc Charette (Justice Canada)
- Wayne Kenny (gouvernement de l'Alberta)
- Sandy Ostrout (Industrie Canada)
- Carmen Sabourin (Industrie Canada).

Pour de plus amples renseignements :

Le marché de gestion du SIOS conclu avec ISM prendra fin en 1997. Un nouvel appel d'offres sera alors lancé. Il va sans dire que le marché sera annoncé dans le SIOS. L'utilisation de plus en plus fréquente des nouvelles technologies entraînera certainement en ligne de compte dans la sélection du nouveau fournisseur, ce qui permet de prévoir des améliorations au SIOS.

documents de soumission leur soient envoyés à la dernière minute.

Comme Industrie Canada est inscrit au SIOS depuis son lancement, les responsables du Ministère ont pu noter bien des améliorations. Carmen Sabourin, agente des contrats, utilise souvent le SIOS et est très satisfaite du soutien qu'elle reçoit de la société Information Systems Management Corporation (ISM). En cas de problèmes liés au SIOS, Mme Sabourin peut obtenir une aide rapide d'ISM.

Les services d'acquisition d'Industrie Canada ont également appris à mieux utiliser le SIOS. Par exemple, Carmen Sabourin fait remarquer qu'en préparant un bon résumé d'un appel d'offres, on permet aux soumissionnaires de connaître exactement les exigences qui s'y rattachent, et ainsi, Industrie Canada reçoit des soumissions provenant d'entreprises qui peuvent réellement exécuter le travail demandé.

L'utilisation du SIOS entraîne également un délai d'exécution plus rapide du Préavis d'adjudication de contrat (PAC). Antérieurement, on devait attendre entre 40 et 45 jours dans le cas d'un PAC; désormais, grâce au SIOS, ce délai est réduit de moitié. Sandy Ostrou et Carmen Sabourin donnent un exemple d'économies attribuables à la communication d'un PAC dans le SIOS. Un client d'Industrie Canada soutenait qu'un seul fournisseur était en mesure d'exécuter un certain travail. Un autre

fournisseur a pris connaissance du PAC et a présenté une offre conculante. Lorsque la soumission est parue dans le SIOS, le second fournisseur a présenté la meilleure soumission et a obtenu le marché; de son côté, Industrie Canada a obtenu le meilleur prix.

En Alberta, on est optimiste à l'égard du SIOS.

L'Alberta a été la première province à se servir du SIOS pour annoncer des offres d'achat, et l'expérience semble concluante. En effet, on annonce même des offres d'achat modestes de plus de 2 500 \$ dans le SIOS. Wayne Kenny, directeur du service de l'expansion et du soutien technique de la province de l'Alberta, souligne que le SIOS a ouvert de nouveaux horizons aux entreprises de l'Alberta et a permis d'économiser les fonds publics en augmentant la concurrence pour l'obtention des marchés du gouvernement de l'Alberta. Il déclare : " Pour nous, il s'agit d'un moyen de rejoindre un plus grand nombre de fournisseurs, ce qui nous permet d'utiliser de façon optimale l'argent des contribuables. "

Le SIOS a entraîné des modifications importantes des méthodes commerciales de l'Alberta. Au début, certains fournisseurs ont manifesté de la réticence, mais maintenant, la plupart d'entre eux préfèrent utiliser le SIOS. En élargissant le marché albertain à un plus grand nombre de fournisseurs, le SIOS a obligé ces derniers à devenir plus concurrentiels.

Actuellement, plus de 3 000 fournisseurs albertains utilisent le SIOS, qui leur permet d'obtenir des marchés dont ils n'auraient jamais entendu parler autrement. Par exemple, durant un atelier s'adressant aux fournisseurs, organisé à Lethbridge, en Alberta, M. Kenny a expliqué le fonctionnement du SIOS à un représentant d'une entreprise locale de semence de gazon. Cette activité a permis au fournisseur de prendre connaissance d'une demande de proposition du gouvernement du Manitoba, de soumissionner et d'obtenir le marché.

Non seulement les fournisseurs obtiennent-ils plus de marchés du gouvernement, mais ce dernier réalise aussi des économies. Par exemple, le gouvernement de l'Alberta a toujours fait appel aux services du même fournisseur pour fabriquer les plaques d'immatriculation des automobiles. Lorsque le marché a été offert pour la première fois dans le SIOS, une soumission beaucoup plus avantageuse est parvenue d'une entreprise située à l'autre extrémité du pays, en Nouvelle-Écosse. Sans le SIOS, le gouvernement de l'Alberta n'aurait pas réalisé ces économies.

L'Alberta réduit ses dépenses, non seulement en raison de la concurrence entre les entreprises, mais également grâce aux économies réalisées au chapitre des frais administratifs. Ainsi, il n'est plus nécessaire d'engager des employés pour mettre à jour les listes de fournisseurs ou même pour rassembler les documents de

de la division d'améliorer les procédés d'acquisition, au profit des contribuables.

Grâce au SIOS, Industrie Canada se modernise tout en économisant temps et argent.

Industrie Canada a été l'un des premiers ministères à utiliser le SIOS pour l'achat de services. Sandy Ostrout, chef de l'administration des contrats pour Industrie Canada, souligne qu'on a hésité, au Ministère, à utiliser un système d'achat électronique, mais qu'on est maintenant très satisfait d'avoir adhéré au SIOS. M^{me} Ostrout ajoute à propos des interrogations sur le SIOS : " Nos préoccupations initiales n'étaient pas fondées. "

Industrie Canada a réalisé des économies considérables grâce au SIOS. Sandy Ostrout estime qu'en moyenne les taux quotidiens ont diminué d'environ 20 p. 100. Elle ajoute : " Lorsque les gens savent qu'une demande de proposition est transmise dans le SIOS, ils redoublent d'effort. " Grâce au SIOS, les responsables d'Industrie Canada apprennent l'existence de fournisseurs qu'ils ne connaissaient pas.

M^{me} Ostrout souligne : " Le SIOS permet au gouvernement d'adopter une approche plus ouverte et plus transparente et de maximiser ses chances d'obtenir les services de fournisseurs compétents et ce, au meilleur prix possible. " En outre, Industrie Canada ne reçoit plus d'appels de fournisseurs qui veulent être inscrits sur la liste des fournisseurs, savoir quelle entreprise a obtenu un marché et à quel prix, et demander que les

nouveaux fournisseurs. On ne se préoccupe plus de savoir si les fournisseurs sont inscrits au

service. Les acheteurs n'ont qu'à utiliser la fonction " recherche " pour vérifier quels fournisseurs sont branchés au SIOS. Pour les achats qui ne sont pas assujettis aux dispositions de l'ALÉNA ou du GATT, si on sait qu'un fournisseur connu n'est pas inscrit sur la liste, on l'informe rapidement par télécopieur qu'un appel d'offres est publié et on l'encourage à se brancher au SIOS. Comme la plupart des fournisseurs du ministère de la Justice ont adhéré au SIOS, il sera de moins en moins nécessaire d'envoyer des avis par télécopieur. Comme le fait remarquer Jean-Luc Charette, " Si une entreprise veut faire affaire avec le gouvernement, elle doit être inscrite au SIOS. "

Grâce au SIOS, la division des Marchés de services de Justice Canada a pu économiser beaucoup de temps. Désormais, les employés de la division n'ont qu'à préparer un appel d'offres global, et le SIOS s'occupe du reste : voilà la clef de l'efficacité! En outre, le domaine de la distribution des demandes de proposition n'est pas le seul où Justice Canada économise du temps. Ainsi, lorsque les soumissionnaires sollicitent des renseignements au sujet de ces demandes de proposition, les questions et les réponses sont consignées dans le SIOS à titre de mise à jour. Ces nouveaux renseignements sont alors transmis à tous les fournisseurs qui ont demandé des documents de soumission et qui peuvent ainsi bénéficier de cette information. Le temps économisé permet au personnel

Les petites entreprises tirent profit de l'utilisation du SIOS.

Une étude menée par une maison de sondage indépendante a révélé qu'un grand pourcentage des fournisseurs qui utilisent le SIOS est constituée de petites entreprises. En effet, plus de 75 p. 100 des entreprises inscrites au SIOS comptent moins de 50 employés et 50 p. 100 de ces entreprises consultent les listes du SIOS au moins une fois par semaine. Etant donné que tous les renseignements concernant les entreprises qui ont demandé des documents de soumission ou qui ont obtenu un marché sont rendus publics, si une entreprise n'est pas assez importante pour soumissionner un marché, les responsables de cette entreprise peuvent déterminer à quelle entreprise plus importante ils doivent s'adresser pour offrir leurs services en sous-traitance.

Justice Canada tire également avantage de l'utilisation du SIOS.

Le ministère de la Justice, compte parmi les premiers ministères qui ont contribué à mettre le SIOS à l'essai avant qu'il ne soit officiellement proposé aux organisations intéressées. Jean-Luc Charette, chef, Marchés de services à Justice Canada, considère le SIOS comme un outil essentiel et a rapidement pris les dispositions pour y inscrire le Ministère. " Jusqu'à maintenant, c'est une expérience très concluante et les possibilités offertes ne cessent de s'améliorer. "

Grâce au SIOS, le ministère de la Justice fait affaire avec de

Le SIOS permet d'économiser du

temps, car il peut servir à distribuer les documents d'appel d'offres pour le compte de l'acheteur. Ces documents sont

achevés uniquement aux fournisseurs qui en font la demande, et à leurs frais.

Antérieurement, lorsqu'on désirait acquérir un produit ou un service, on faisait parvenir des documents d'appel d'offres à tous les fournisseurs inscrits sur la liste des fournisseurs et qui oeuvraient dans le secteur visé, peu importe s'ils étaient intéressés ou non. Cette mesure entraînait une perte de temps et d'argent, un gaspillage de papier.

Le SIOS offre de nombreux avantages à l'acheteur. Il lui permet de rejoindre un marché régional, national ou international, à une fraction du prix que lui coûterait la publicité régulière. TSPSC a économisé environ deux millions de dollars par année en retirant sa publicité dans les journaux.

Même si le SIOS est géré par

une entreprise privée, en l'occurrence ISM, le

gouvernement demeure propriétaire de toutes les

données qui sont fournies. En demandant à un partenaire du

secteur privé de gérer le SIOS, le gouvernement économise

environ un million de dollars en frais de démarrage. Le SIOS

entraîne très peu de dépenses pour le gouvernement; ce sont les entreprises inscrites qui

assument la majeure partie des

coûts. En utilisant le SIOS, le

gouvernement peut obtenir des soumissions d'un plus grand

nombre de fournisseurs et de recevoir des offres plus concurrentielles, tout en minimisant le gaspillage.

Le SIOS ne vise pas que le gouvernement fédéral.

L'objectif du SIOS consiste à fournir un guichet unique pour

tous les achats du secteur public. Quatre provinces, soit l'Ontario,

l'Alberta, le Manitoba et la Saskatchewan, annoncent déjà

des offres d'achat en utilisant le SIOS. Étant donné les nouvelles

méthodes d'achat et les ententes commerciales interprovinciales,

l'adhésion de la majorité des provinces au SIOS ne saurait

tarder. En effet, on a conclu une entente qui permettra à un plus

grand nombre d'organisations des secteurs hospitalier,

universitaire, scolaire et municipal d'annoncer leurs

offres d'achat par l'intermédiaire du SIOS. En outre, deux

établissements d'enseignement ont déjà tiré avantage du service

et sont désormais branchés au

Les fournisseurs tirent de nombreux avantages du SIOS.

Les fournisseurs peuvent facilement sélectionner les

possibilités directement liées à leurs activités. À leur demande,

on leur fait parvenir des documents par courrier, par

télécopieur ou par messenger dans un délai de quatre heures. Le

SIOS est mis à jour quotidiennement. De plus, en

consultant le service, les fournisseurs peuvent prendre

connaissance de toute modification apportée aux

projets de marchés. Grâce au service en direct du SIOS, les fournisseurs peuvent obtenir tous les renseignements dont ils ont

besoin pour commander un document de soumission, c'est-à-dire une description de la

demande, les quantités requises, la date de fermeture, le ministère

client, les points de service et les modalités d'application des

principales politiques, notamment sur le contenu canadien ou l'ALÉNA.

Les fournisseurs qui ne désirent pas être reliés par l'informatique

peuvent commander des documents de soumission par

téléphone en communiquant sans frais avec le Service de

commande des documents de soumission. Le SIOS fournit

aussi un Service de jumelage des soumissions. À l'aide d'un profil

personnalisé, ce service informe rapidement les fournisseurs par

télécopieur au sujet des offres d'achat du gouvernement qui

correspondent à leurs secteurs d'activité.

Le SIOS ne se limite pas à la publication d'offres d'achat. Les

entreprises qui sont inscrites au service en direct peuvent repérer

les autres fournisseurs qui ont demandé des documents de

soumission. En examinant les renseignements sur les offres

antérieures, les fournisseurs peuvent déterminer quel produit

ou quel service a été acheté par le gouvernement, quel était le

fournisseur et la valeur totale des marchés. De plus, étant donné

que les avis d'adjudication de marché sont publiés dans le SIOS, les fournisseurs peuvent facilement déterminer quelle

entreprise a obtenu le marché.

INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES» NUMÉRO 17

Le Service des invitations ouvertes à soumissionner : les gouvernements adhèrent au réseau en direct pour amorcer les offres d'achat

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Depuis son établissement en juin 1992, le SIOS a connu une croissance impressionnante. Les entreprises qui font affaire avec le gouvernement reconnaissent l'importance du SIOS.

Chaque année, les différents gouvernements au Canada dépensent des milliards de dollars en biens et en services. Le SIOS leur permet d'annoncer les offres d'achat, donnant ainsi un accès égal et équitable aux différents fournisseurs au Canada et en Amérique du Nord. Le fait d'offrir des services gouvernementaux à l'ensemble des fournisseurs au Canada permet d'accroître la concurrence et, entre autres avantages, d'utiliser de façon optimale l'argent des contribuables.

Le SIOS économise les ressources du gouvernement

En effet, plus de 26 000 entreprises utilisent le service des invitations ouvertes à soumissionner pour chercher des occasions d'affaires proposées par 25 organisations fédérales et quatre provinces. Et ce nombre ne cesse d'augmenter!

En quoi consiste le Service des invitations ouvertes à soumissionner?

Il s'agit de deux services combinés en un seul. Le Service des invitations ouvertes à soumissionner (SIOS) fournit une base de données électroniques où sont consignées les exigences des gouvernements en matière d'achats. Il transmet également les documents nécessaires aux fournisseurs qui désirent soumissionner pour des marchés gouvernementaux. Une entreprise du secteur privé, Information Systems Management (ISM), assure la gestion du SIOS, conformément à une licence obtenue auprès de

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, Direction de la gestion des finances et de l'information, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en oeuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le (613) 957-2549

CAI
TB
-ISS

Treasury Board of Canada
Secrétariat

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #18

"BEST PRACTICE" NOTES

• • • • •

"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.

• • • • •

"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Financial and Information Management Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

Redesigning the Delivery of Canada's Income Security Programs

The challenge during these times of fiscal restraint? Provide taxpayers with quality services while controlling costs!

The Income Security Programs (ISP) Redesign Project aims to improve client service, introduce new technology, have satisfied, empowered employees and reduce costs.

ISP, the Human Resources Development Canada branch responsible for delivering Canada's Old Age Security and Canada Pension Plan programs, including disability benefits, is now implementing its re-engineering strategy called the ISP Redesign Project. When the branch has fully implemented improvements, employees working in client service centres will have the authority and the skills to make most benefit decisions at the first point of contact with the client. The goal is to serve clients better by

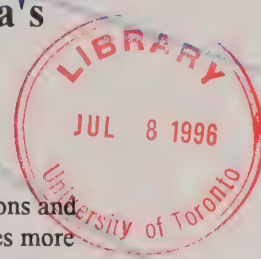
processing applications and changes to client files more efficiently, and by providing clients more accurate information, faster.

By 1997, the branch plans to reduce the annual operating costs of delivering ISP benefits from \$190 million to \$150 million. ISP Redesign will also put mechanisms in place to reduce by \$45 million the erroneous payments that the current system generates every year.

As a \$285-million Major Crown Project, ISP Redesign is projected to pay for itself from savings, within its first five years.

Changes were needed!

ISP began planning the Redesign project in the late 1980s, when it had become obvious that the branch's 30-year-old computer system and centralized processing were making it difficult for



employees to respond efficiently to client needs.

Prior to redesign, ISP averaged 11 million client calls annually, and sometimes almost half of these calls went unanswered. These calls were often inquiries from clients about applications they had already sent to ISP. At the time, it took 24 steps to process a single application. Often, months would pass before clients received their benefits. Many clients became frustrated because front-line employees did not have the authority to respond to on-the-spot questions. Tired of waiting for answers, clients made more phone calls to ISP.

With Canada's aging population, ISP expected its total clientele to increase by more than 40 per cent by the year 2010. To accommodate a new generation of seniors, ISP needed to update systems and work processes quickly! The current situation was clearly untenable. So, in 1988, ISP began a three-phase redesign of Income Security Programs.

The first phase, *planning*, was completed in the summer of 1991. It detailed ISP's vision for client service, guiding principles, performance targets and business strategy for the future.

The branch launched the second phase, *design*, in 1991. In May 1992, after a competitive process, ISP chose two companies to develop the Client Service

Delivery Network (CSDN) and to propose an implementation plan with associated costs. The following summer, the branch selected the winning company: EDS Canada, along with a consortium of other Canadian firms. This consortium began working with ISP to refine the solution.

The CSDN will provide ISP employees with the training, work environment, tools and technology to deliver superior client service. More than just a new computer system, CSDN will integrate new skills for ISP employees, new work processes, new technology and a new organizational structure. All of these improvements are designed to help ISP serve Canadians efficiently everywhere in the country.

The CSDN will allow ISP employees to resolve client problems and enquiries as soon as the clients contact a service centre, thus eliminating long waiting periods. Clients will also receive applications before they are entitled to program benefits, so that ISP can process these applications before the first payment is due.

The third phase of the Redesign project, *implementation* (over a period of 35 months), began in March 1994. More than halfway through implementation, ISP has learned a number of lessons, including the importance of testing all facets of the project before

implementation; of flexibility and teamwork; and of giving potential problems immediate attention. The branch has continued its commitment to open and timely internal communications throughout the project.

Results of the three-phase Redesign project will be substantial. The time to process a simple Old Age Security pension application is expected to drop from seven days to one day; Canada Pension Plan retirement benefit applications, from 15 days to one day; appeals of benefit decisions, from eight weeks to one day; and disability benefit applications, from 70 days to 30 days.

Regionalizing the Work

As part of the Redesign Project, the branch is moving some functions currently performed at Headquarters in Ottawa to the regions, to bring service closer to the client.

Currently, the regions handle Old Age Security and Canada Pension Plan applications, but disability benefit applications and appeals are adjudicated at Headquarters. Under the Redesign initiative, responsibility for adjudicating these applications and appeals, and for maintaining related client files, will be transferred to the regions.

In anticipation, ISP undertook a pilot to test assumptions about

transferring this work to the regions.

The objectives of the pilot were to regionalize all new, reconsiderations and appeal work pertaining to disability claims; to integrate disability work with other Canada Pension Plan work; and to find ways to integrate the new job function of the Service Delivery Specialist (who looks after the medical aspects of applications) with regular operations.

Three weeks after it started adjudicating new disability claims, the pilot team was handling all related work for its region. Three months into the pilot, the team had cut in half the number of steps needed to adjudicate a new application and to issue a disability benefit payment to the client. In addition, the pilot team was providing services to clients as quickly as Headquarters could, in spite of all the other pilot activities it participated in.

Lessons Learned

The pilot provided many lessons which ISP used to develop the strategy for distributing this work to other regions.

The pilot team had reduced the number of steps needed to issue disability benefit payments by implementing several new processes. They learned that location was a key component. Everyone essential to making a decision about an application was relocated in the same work area. Previously, employees had been located in different areas, in different offices or even on different floors!

Another key component was program knowledge. Employees developed a wider knowledge base so that they could process as much of the work as they could before giving the file to the next person. Before the pilot, each employee handled only specific tasks when processing an application, so the number of hand-offs was greater.

A major discovery was the amount of lead time and training a region needed to prepare to take on the new work load. Because of the pilot, ISP will now integrate longer lead times into future planning.

A successful project has many characteristics. The technical components of a project -- computers,

software, offices -- are always the most visible elements. However, flexibility, teamwork and communicating the human side of change have proven essential to the ISP Redesign project. It is not sufficient to install new equipment, turn on the switch, and say, "OK, let's start!" After all...it's the people who make it work.

For more information on ISP Redesign please contact :
Joyce Aiston, ISP Redesign,
Communications, (613)
954-0823

Prepared by Dennis Kealey,
Project Manager, ISP
Redesign, HRDC

**WHAT'S NEW? WHAT'S
WORKING BETTER THAN
BEFORE? WE WANT TO
SHARE YOUR INNOVATIONS
WITH OTHERS.**

Send them by fax (613-954-9094)
or mail to:
Terri Doherty
Government Review & Quality
Services
Financial and Information
Management Branch
Treasury Board Secretariat
140 O'Connor, 10 Floor,
East Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

Note: Copies of this and other issues of "Best Practice" Notes are available in electronic format on HR CONNEXIONS under '3. Library I. Quality Management.' For more information on HR CONNEXIONS please call (613) 952-3017.

changeait donc de mains plus souvent.

Entre autres découvertes

importantes, nous avons pu

déterminer le temps et la

formation dont une région a

besoin pour se préparer à

assumer la nouvelle charge

de travail. Grâce aux leçons

tirées du projet pilote, la

Direction générale peut

maintenant prévoir une plus

longue période de

préparation dans la

planification.

Beaucoup d'éléments

contribuent à la réussite d'un

projet. Invariablement, ce

sont les éléments techniques

(ordinateurs, logiciels,

bureaux) qui nous sautent

aux yeux. Toutefois, la

souplesse, le travail d'équipe

et les communications

portant sur le côté humain du

changement ont tous été des

éléments essentiels du Projet

de remaniement des PSR. Il

ne suffit pas d'installer du

nouveau matériel, d'appuyer

sur le bouton de mise en

marche et de dire : "Voilà,

mettons-nous à l'oeuvre!»,

Après tout, ce sont des gens

qui font marcher l'ensemble

du système.

**QU'Y A-T-IL DE NOUVEAU? QUE
FAITES-VOUS MEUX
QU'AVANT? FAITES PART DE
VOS INNOVATIONS
À D'AUTRES PERSONNES.**

Faites-les parvenir par télécopieur au
613-954-9094 ou envoyez-les par
courrier à l'adresse suivante :

Terri Doherty

Revue gouvernementale et services de

qualité

Direction générale de la gestion des

finances et de l'information

Secrétariat du Conseil du Trésor

140, O'Connor, 10 étage, tour est

Ottawa (Ontario)

K1A 0R5

au (613) 954-0823.

Préparé par Dennis Kealey,

gestionnaire de projet,

Remaniement des PSR,

DRHC

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Remaniement des PSR,

Nota : Vous pouvez avoir accès aux "Billets de pratiques exemplaires" en format électronique sur
CONNEXIONS RH sous '3. Bibliothèque – 1. Gestion de la qualité. Pour plus de renseignements sur
CONNEXIONS RH, composez le (613) 952-3017.

prestation d'invalidité au client. Par ailleurs, l'équipe pilote était en mesure de fournir des services aux clients à un rythme comparable à celui de l'AC, et ce, malgré toutes les autres activités pilotes auxquelles elle participait.

Leçons tirées

Nous avons tiré beaucoup de leçons du projet pilote. Ces leçons ont servi à l'élaboration de la stratégie de régionalisation des tâches pour les autres régions.

C'est en mettant en oeuvre un éventail de nouveaux processus que l'équipe pilote a pu réduire le nombre d'étapes précédant le versement de prestations d'invalidité. Un des facteurs clés de cette réduction était l'emplacement. Tous les intervenants dans le processus de règlement des demandes se trouvaient dans la même aire de travail. Auparavant, les employés étaient éparpillés dans des secteurs différents, dans différents bureaux et parfois même à différents étages!

Les connaissances sur les programmes constituaient un autre élément clé du projet. Les employés ont acquis une base de connaissances plus large pour être capables de traiter le plus de travail possible avant d'acheminer le dossier au prochain intervenant. Avant le projet pilote, chaque employé exécutait des tâches bien particulières : le dossier

traitées dans les régions, mais les demandes de prestations d'invalidité et les appels sont réglés à l'Administration centrale. Selon l'initiative du Remaniement, le règlement des demandes de prestations d'invalidité et des appels ainsi que la gestion des dossiers des clients concernés seront désormais des activités relevant des régions.

En attendant, les PSR ont mis sur pied un projet pilote pour vérifier les suppositions concernant le transfert de ces travaux aux régions.

Les objectifs du projet pilote étaient les suivants : régionaliser tout le travail ayant trait aux nouvelles demandes de prestations d'invalidité, aux réévaluations et aux appels afférents, intégrer l'administration de l'invalidité aux autres tâches propres au Régime de pensions du Canada; découvrir comment intégrer aux activités habituelles la nouvelle fonction de spécialiste de la prestation des services (SPS) (chargé des aspects médicaux du traitement des demandes).

Trois semaines après avoir commencé à régler les nouvelles demandes de prestations d'invalidité, l'équipe pilote traitait déjà l'ensemble de la charge de travail de sa région. Au bout de trois mois, on avait réduit de moitié le nombre d'étapes de traitement nécessaires pour régler une nouvelle demande et verser une

nombre de leçons, y compris l'importance de tester tous les éléments du projet avant de les mettre en oeuvre. Viennent ensuite l'importance de la souplesse et du travail d'équipe et, enfin, la nécessité de s'occuper immédiatement de problèmes naissants. L'engagement soutenu de la Direction générale à mener des activités de communication interne ouvertes et opportunes est par ailleurs apparemment tout au long du Projet.

Les résultats du projet devaient être considérables. Il faudra maintenant une journée au lieu de sept pour traiter une demande simple de pension de la Sécurité de la vieillesse, une journée au lieu de 15 pour traiter une demande de prestation de retraite du Régime de pensions du Canada, une journée au lieu de huit semaines pour traiter les appels interjetés à l'égard des décisions sur les prestations et 30 jours au lieu de 70 pour traiter une demande de prestations d'invalidité.

Dans le cadre du Projet de remaniement, la Direction générale déplace vers les régions aînés fonctions qu'assume en ce moment l'AC, à Ottawa. Cette mesure vise à rapprocher le service du client. À l'heure actuelle, les demandes de la Sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada sont

système actuel produit chaque année.

En tant que grand projet de l'État de 285 millions de dollars, le Remaniement des PSR devrait couvrir ses frais au cours des cinq premières années grâce aux économies réalisées.

Des changements s'imposaient!

L'étape de la planification de ce projet a débuté vers la fin des années 1980. À cette époque, on s'était rendu compte que le système informatique de la Direction générale, vieux de 30 ans, et le traitement centralisé d'alors faisaient que les employés avaient de la difficulté à répondre efficacement aux besoins de leurs clients.

Avant le Remaniement, les PSR recevaient en moyenne 11 millions d'appels de clients par année. Parfois, près de la moitié de ces appels n'obtenaient aucune réponse. Souvent, les appels venaient de personnes voulant se renseigner sur des demandes qu'elles avaient déjà présentées aux PSR. À ce moment-là, le traitement d'une seule demande comportait 24 étapes différentes, et il s'écoulait souvent des mois avant que le client n'obtienne ses prestations. Beaucoup de clients devenaient frustrés parce que les employés de première ligne n'étaient pas habilités à répondre à leurs demandes sur-le-champ. Exaspérés de devoir attendre

pour obtenir des réponses, les clients rappelaient les bureaux des PSR.

Compte tenu du vieillissement de la population canadienne, les PSR prévoyaient une hausse de plus de 40 % de l'ensemble de sa clientèle d'ici l'an 2010. Il fallait immédiatement s'attarder à la mise à jour des systèmes et des processus de travail afin de pouvoir composer avec une nouvelle génération de personnes âgées. Manifestement, la situation était devenue intenable. En 1988, les PSR ont donc amorcé une approche en trois étapes en vue de remanier les Programmes de la sécurité du revenu.

La première étape, celle de la *planification*, a pris fin à l'été de 1991. Elle a permis de préciser une vision, des principes directeurs, des objectifs de rendement et une stratégie administrative en ce qui concerne le service à la clientèle des PSR.

En 1991, la deuxième étape, celle de la *conception*, a été entamée. En mai 1992, à la suite d'un appel d'offres, les PSR ont choisi deux entreprises afin qu'elles conçoivent un nouveau réseau de prestation des services aux clients (RPSC) et proposent un plan de mise en œuvre ainsi qu'un budget de réalisation. L'été suivant, la société retenue, EDS Canada, et un consortium d'autres firmes canadiennes sélectionnées se mirent à

travailler avec les PSR en vue de peaufiner la solution.

Dans le cadre du RPSC, les employés des PSR auront la formation, le milieu de travail, les instruments et la technologie qu'il leur faut pour offrir aux clients un service de qualité supérieure. Le RPSC n'est pas simplement un système informatique. Il s'agit d'un ensemble composé de nouvelles compétences pour les employés des PSR, de nouveaux processus de travail, d'une nouvelle technologie et d'une nouvelle structure organisationnelle. Tous ces éléments du RPSC ont été conçus dans le but d'aider les PSR à servir efficacement les Canadiens et les Canadiennes partout au pays.

Le RPSC permettra aux employés des PSR de régler les problèmes des clients et de traiter leurs demandes de renseignements dès que ceux-ci communiquent avec un centre de services aux clients, ce qui réduira les longues périodes d'attente. De plus, les clients recevront des demandes avant qu'ils aient droit à des prestations de programme de sorte que les PSR pourront traiter les demandes avant que le premier versement ne soit payable.

La troisième étape, soit la *mise en œuvre* (sur une période de 35 mois), a commencé en mars 1994. À plus d'à mi-chemin de l'étape de la mise en œuvre, nous avons appris un certain

INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES» NUMÉRO 18

Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada
Secrétariat



Le Remaniement des Programmes de la sécurité du revenu

améliorations seront toutes
mises en place, les employés
travaillant dans les centres de
services aux clients auront le
pouvoir et la capacité de
prendre la plupart des
décisions relatives aux
prestations au premier point
de contact avec le client. Au
terme du projet, les PSR
espèrent pouvoir traiter les
demandes et apporter des
changements à l'information
sur les clients qui figure dans
les dossiers de façon plus
efficace ainsi que
communiquer des
renseignements plus exacts
aux clients dans des délais
plus courts.

D'ici 1997, la Direction
générale compte faire passer
les coûts de fonctionnement
liés au versement des
prestations des PSR de 190 à
150 millions de dollars par
année. Le Remaniement des
PSR se traduira aussi par la
mise en place de mécanismes
qui permettront de réduire de
45 millions de dollars les
paiements erronés que le

*Nous vivons à une époque de
restrictions financières, et
notre défi est de fournir aux
contribuables des services de
qualité tout en freinant les
coûts.*

*Le Projet de remaniement
des Programmes de la
sécurité du revenu (PSR) vise
à améliorer le service à la
clientèle, à introduire une
nouvelle technologie, à
assurer la satisfaction
professionnelle d'employés
responsabilisés et à réduire
les coûts.*

Les PSR, direction générale
relevant de Développement
des ressources humaines
Canada qui a la
responsabilité d'administrer
les programmes de la
Sécurité de la vieillesse (SV)
et du Régime de pensions du
Canada (RPC), y compris les
prestations d'invalidité,
mettent actuellement en
oeuvre leur stratégie de
réorganisation appelée le
Projet de remaniement des
PSR. Lorsque les

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires»
ont pour but de communiquer les pratiques
qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils
ont comme objectif de partager l'informa-
tion pour sensibiliser et stimuler les
lecteurs à créer leurs propres moyens de
promouvoir l'innovation et l'excellence en
matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires»
sont publiés par le Secrétaire du Conseil
du Trésor, Direction de la gestion des
finances et de l'information, Division de
la revue gouvernementale et des services
de qualité. Vos idées et suggestions sont
appréciées, y compris vos exemples de
pratiques ministérielles innovatrices qui
sont mises en oeuvre dans les bureaux
locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le
(613) 957-2549

CAI
TB
-ISS

Board of Canada
Secretariat

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #19

"BEST PRACTICE" NOTES

• • • • •

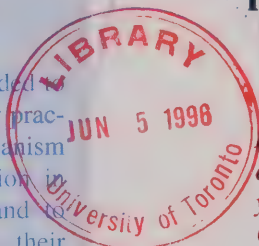
"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.

• • • • •

"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Financial and Information Management Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

Traveller tie-ups? CANPASS to the rescue!



International travel is expected to double in 10 years. Revenue Canada, Citizenship and Immigration Canada, and the Canadian Passport Office (an agency of Foreign Affairs and International Trade Canada) are working together to get pre-cleared travellers through customs in a fraction of the time. How? Through CANPASS.

CANPASS was designed to speed up customs processing and customs declarations for frequent Canada-U.S. travellers. It lets pre-cleared travellers use alternative means of customs reporting.

From a need grew an accord

In February 1995, Prime Minister Jean Chrétien and President Bill Clinton announced the *Canada-U.S.A. Accord on Our Shared Border*. This reciprocal agreement set out initiatives to promote trade,

tourism, and speedier travel between Canada and the United States, as well as initiatives to strengthen protection against illegal drugs, smuggling, and the illegal and irregular movement of people. It's expected that initiatives under the Accord will reduce costs for users and both governments by harmonizing customs reporting requirements and documentation. Since the Accord was signed, several CANPASS pilot projects to streamline routine processing and cut red tape have been launched.

Delays are diminishing

The first CANPASS project underway was **CANPASS-Highway**. The CANPASS-Highway program will eventually be a national version of the PACE (Peace Arch Crossing Entry) project in B.C. which combines pre-approval processing, express lanes, a self-declaration card,

Canada

and an automated billing system to speed up border crossings. Currently PACE users, for a \$25 annual fee, receive a special windshield decal and use a special lane, where customs agents visually verify decal authenticity. Users deposit declaration cards in a box at the inspection booth before proceeding. Duties are charged to a credit card. Approximately 60,000 vehicles use the PACE express lane each month and waiting times to cross the border are up to 90% shorter than those in regular lanes. Customs inspectors monitor the express lane to ensure that *only* approved travellers use it, and that those who do comply with the terms and conditions of the program. If users don't comply, their privileges are withdrawn and appropriate penalties applied.

Until now the CANPASS-Highway system for pre-approved travellers has been available only at four border crossings in British Columbia. However, down the road (so to speak) other suitable Canadian border crossing sites will have CANPASS-Highway capabilities.

Have card, will travel (faster)

CANPASS-Airport was next. Travellers by the thousands go through customs clearances at international airports every day. In October 1995, the Canadian federal government began testing the CANPASS-Airport program by installing

the first scanning machine at Vancouver International Airport.

Citizens and residents of Canada and the United States who have no criminal record, or record of illegal customs or immigration activities, may apply for a CANPASS-Airport card. Applicants visit a CANPASS-Airport Enrollment Centre, which is run by Citizenship and Immigration, Passport, and Revenue Canada. At the Enrollment Centre, an applicant's hand is scanned and two fingerprints are recorded in an automated system. The applicant then undergoes a background security check. Once approved, applicants receive an optical card that is electronically coded with their fingerprints and other relevant information. To cover administration costs, travellers are charged an annual fee of \$50. The CANPASS system is designed primarily for frequent travellers, but occasional travellers can enroll as well.

Upon entering the country, card holders slide their card into a slot in a kiosk and place their finger on a scanner. If that fingerprint matches the fingerprint image encoded on the card, an automated gate lifts, allowing the user to bypass the regular customs interview and go through customs in a matter of seconds. Pre-approved travellers can use a special self-declaration system at customs to declare goods. Any charges will be automatically billed to a valid

credit card. This system expedites customs approval for *all* travellers because frequent pre-approved travellers bypass the regular customs process. As with the CANPASS-Highway project, customs and immigration officers carry out random checks; those travellers who do not comply lose their privileges and will be penalized. As with the CANPASS-Highway project, the airport system lets users avoid lengthy customs lineups, speed up customs processing, and cut red tape.

Starting in 1997 this service should be available at other major Canadian airports where there is sufficient market demand.

By road, by air, by sea

In addition to the CANPASS-Highway and Airport projects, other CANPASS programs are being initiated: **CANPASS-Private Boats** and **CANPASS-Private Aircraft**. Each works slightly differently, but the aim is still to speed low-risk travellers through customs in order to free up resources for other enforcement areas. For example, the CANPASS-Private Aircraft project has a telephone reporting system for travellers. Frequent travellers apply for pre-approved clearance at small airports. After calling 1-888-CANPASS, travellers with this clearance may proceed directly to their destination, subject to spot checks. This system allows pre-approved participants to travel at their

convenience, rather than only when customs offices are open.

Our shared border

CANPASS doesn't stop here! Steps are being taken to merge the CANPASS-Highway Program with the U.S. PORTPASS program, and to merge the U.S. Immigration and Naturalization Service INSPASS program with the CANPASS-Airport Program. All law-abiding travellers, (whether Canadian or American), benefit from such innovative border management systems as these.

Application forms for CANPASS-Airport are available at the CANPASS Airport Enrollment Centre, Vancouver International Airport, 604 666-4598, or at the Revenue Canada Customs Border Services offices in major Canadian cities. Applications for the CANPASS-Highway Program and other CANPASS programs are available at the customs offices where the program is available.

For more information, contact Stuart MacPherson, Revenue Canada, 613-957-1280.

Prepared by: Terri Doherty
Treasury Board of Canada
Secretariat

May 1996

WHAT'S NEW? WHAT'S WORKING BETTER THAN BEFORE? WE WANT TO SHARE YOUR INNOVATIONS WITH OTHERS.

Send them by fax (613-954-9094)
or mail to:
Terri Doherty
Government Review & Quality
Services
Financial and Information
Management Branch
Treasury Board Secretariat
140 O'Connor, 10 Floor,
East Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

Note: *Innovations: Best Practices Notes can be accessed electronically at: <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/> at "other TBS information and services"/"Quality Services Network"/"Publications"/"Best Practices"*

QU'Y A-T-IL DE NOUVEAU? QUE
FAITES-VOUS MIEUX
QU'AVANT? FAITES PART DE
VOS INNOVATIONS
À D'AUTRES PERSONNES.

Faites-les parvenir par télécopieur au
613-954-9094 ou envoyez-les par
courrier à l'adresse suivante :

Terri Doherty

Revue gouvernementale et services de
qualité

Direction générale de la gestion des
finances et de l'information

Secrétariat du Conseil du Trésor

140, O'Connor, 10 étage, tour est

Ottawa (Ontario)

K1A 0R5

Nota : Innovations : Les billets des " pratiques exemplaires " peuvent être consultés par voie
électronique à l'adresse :
<http://publisservice.lbs-scl.gc.ca/>
via " Autres renseignements et services du SCT " / " Réseau de services de qualité
" / " Publications " / « Pratiques exemplaires » .

Les formulaires de demande d'adhésion au programme CANPASS-Aéroports se trouvent au Centre d'inscription au programme CANPASS-Aéroports, à Vancouver ((604) 666-4598) ou aux bureaux des Services frontaliers des douanes de Revenu Canada dans la plupart des grandes villes canadiennes. Les demandes d'adhésion au programme CANPASS-Autoroute et aux autres programmes CANPASS se trouvent dans les bureaux des douanes où les programmes sont offerts.

Pour obtenir de plus amples renseignements, s'adresser à Stuart MacPherson, Revenu Canada, au (613) 957-1280.

Préparé par : Terri Doherty
Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat
Mai 1996

différente, mais tous visent à accélérer le processus douanier pour les voyageurs à faibles risques de manière à libérer des ressources pour d'autres secteurs de l'exécution. Par exemple, le programme CANPASS-Avions privés fonctionne au moyen d'un système de déclaration par téléphone. Les voyageurs fréquents demandent un dédouanement préautorisé pour les petits aéroports. Après avoir composé le 1-888-CANPASS, les voyageurs à qui cette préautorisation a été accordée peuvent s'acheminer directement vers leur destination au Canada; ils peuvent être soumis à des contrôles surprises. Le système permet aux voyageurs pré-dédouanés de se déplacer quand bon leur semble plutôt qu'aux seuls moments où les bureaux des douanes sont ouverts.

Notre frontière commune

Et ce n'est pas tout! On prend des mesures pour combiner le programme CANPASS-Autoroute et le programme PORTPASS des États-Unis de même que le programme INSPASS de l'Immigration and Naturalization Service des États-Unis avec le programme CANPASS-Aéroports. Tous les voyageurs respectueux de la loi (qu'ils soient Canadiens ou Américains) tirent avantage de systèmes de gestion frontalière aussi novateurs que ceux-ci.

auquel les voyageurs ayant fait l'objet d'un pré-dédouanement ont fourni un numéro de carte de crédit valide pour facturation automatique. Le système accélère le processus pour tous les voyageurs étant donné que les voyageurs fréquents évitent les formalités d'usage. Comme pour le programme CANPASS-Autoroute, les agents des Douanes et de l'Immigration font des vérifications au hasard; les voyageurs qui ne respectent pas les exigences du programme perdent leurs privilèges et sont pénalisés. Le programme CANPASS-Aéroports, à l'instar du programme CANPASS-Autoroute, permet aux voyageurs d'éviter les longues files d'attente, accélère les formalités douanières, réduit les formalités administratives et permet aux agents des douanes de consacrer leur temps à d'autres questions essentielles.

À compter de 1997, ce service devrait être offert dans d'autres grands aéroports canadiens où la demande est suffisante.

Par route, par air, par mer

Aux programmes CANPASS-Autoroute et CANPASS-Aéroports s'ajoutent d'autres programmes : il s'agit de CANPASS-Embarcations privées et de CANPASS-Avions privés. Chaque programme fonctionne de façon un peu

réduire les formalités administratives.

Les retards diminuent

Le premier projet CANPASS à avoir vu le jour est CANPASS-Autoroute. Le

programme CANPASS-Autoroute se transformera éventuellement

en une version nationale du projet PACE (Peace Arch

Crossing Entry) de la Colombie-Britannique qui

combine le traitement des voyageurs ayant fait l'objet

d'un pré-déroulement, les voies rapides, la fiche de

déclaration en détail et un système de facturation

automatisé en vue d'accélérer le passage de la frontière.

Dans le cadre du projet actuel, les participants au

projet PACE disposent, pour 25 \$ par année, d'une

vignette spéciale pour leur pare-brise et utilisent les

voies spéciales où les douaniers vérifient

visuellement l'authenticité de la vignette. Les participants

déposent les cartes de déclaration dans une boîte

située au poste d'inspection avant de poursuivre leur

route. La carte de crédit des participants est débitée des

frais de douanes. Il y a environ 60 000 véhicules par

mois qui utilisent la voie rapide du projet PACE

économisant jusqu'à 90 p. 100 du temps qu'il faut

normalement pour franchir la frontière. Cette voie spéciale

est surveillée par des inspecteurs douaniers de

manière que seuls les voyageurs autorisés

l'utilisent et que les

utilisateurs respectent les modalités du programme. S'ils ne les respectent pas, leurs privilèges leur sont

retraités et des pénalités appropriées leur sont

imposées. Jusqu'à maintenant, ce

système qui permet aux voyageurs de franchir plus

rapidement la frontière est appliqué à quatre

postes-frontières en Colombie-Britannique. Plus

tard, le programme CANPASS-Autoroute sera

appliqué dans d'autres postes-frontières canadiens

qui s'y prêtent.

Avec une carte, on voyage plus vite

Le programme CANPASS-Aéroports est

venu en second lieu. Tous les jours, des milliers de

voyageurs franchissent les douanes dans des aéroports

internationaux. En octobre 1995, le gouvernement

fédéral du Canada a commencé l'essai du

programme CANPASS-Aéroports en

installant le premier scanner à l'aéroport international de

Vancouver. Pour demander une carte

CANPASS, les citoyens et les résidents permanents du

Canada et des États-Unis ne doivent pas avoir de casier

judiciaire faisant état d'activités criminelles ou

d'activités illégales dans le domaine des douanes et de

l'immigration. Les personnes qui demandent une carte

doivent se rendre à un Centre

d'inscription du programme CANPASS-Aéroports, ou

travaillent des employés de Citoyenneté et Immigration

Canada, du Bureau des passeports et de Revenu

Canada. Au centre d'inscription, on scanne la

main du demandeur et on enregistre deux empreintes

digitales dans le système automatisé. Le demandeur

fait ensuite l'objet d'une vérification de sécurité.

Lorsque la demande est approuvée, le demandeur

reçoit une carte optique qui porte un code électronique de

même que ses empreintes digitales et d'autres

renseignements pertinents grâce auxquels il est possible

d'établir s'il s'agit du titulaire légitime de la carte.

Pour couvrir les frais d'administration, les

voyageurs se voient imposer des frais annuels de 50 \$. Le

système CANPASS est principalement conçu pour

les voyageurs fréquents, mais les voyageurs occasionnels

peuvent aussi s'y inscrire. Lorsque le demandeur a sa

carte, il doit, au moment d'entrer au pays, insérer sa

carte dans un lecteur et placer son doigt sur un

scanner. Si l'empreinte correspond à l'empreinte

encodée sur la carte optique, une barrière automatisée se

lève et laisse le voyageur passer sans qu'il ait à subir

l'entrevue normale. Il peut ainsi franchir la frontière en

quelques secondes. S'il y a des marchandises à déclarer,

les douanes se servent du système spécial de

déclaration en détail grâce

INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES» NUMÉRO 19

Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada
Secrétariat



Embouteillages aux postes-frontières? — CANPASS à la rescousse!

En février 1995, le Premier ministre, Jean Chrétien, et le président, Bill Clinton, ont annoncé la signature de l'Accord Canada - États-Unis d'Amérique sur notre frontière commune. L'accord prévoit des initiatives visant à promouvoir le commerce et le tourisme entre le Canada et les États-Unis, et à accélérer les déplacements entre les deux pays de même que des mesures visant à resserrer la protection contre les drogues illégales, la contrebande et la circulation illégale et irrégulière des personnes. On s'attend à ce que les mesures prises aux termes de l'Accord permettent de réduire les coûts tant pour les utilisateurs que pour les deux administrations, car elles harmoniseront les exigences de déclaration et la documentation. Depuis que l'Accord a été signé, plusieurs projets pilotes CANPASS ont été lancés en vue de rationaliser le traitement d'usage et de

Les voyages internationaux devraient doubler en dix ans. Revenu Canada. Citoyenneté et Immigration Canada et le Bureau des passeports (organisme d'Affaires étrangères et Commerce international) travaillent de pair pour que les voyageurs ayant fait l'objet d'un pré-déroulement franchissent les douanes en une fraction du temps. Comment? Grâce à CANPASS.

CANPASS a été conçu pour accélérer le processus et les formalités douanières et les déclarations pour les voyageurs fréquents entre le Canada et les États-Unis. Le Programme permet aux voyageurs qui ont fait l'objet d'un pré-déroulement d'utiliser des moyens différents pour faire leurs déclarations.

Comment le Programme a vu le jour — Un besoin qui s'est transformé en accord

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétariat du Conseil du Trésor, Direction de la gestion des finances et de l'information, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en œuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le (613) 957-2549

CAI
TB
- 155

Board of Canada Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #20

"BEST PRACTICE" NOTES



"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Financial and Information Management Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

We have the information - But where is it? - INFORMATION MANAGEMENT AT THE CANADIAN COAST GUARD

Giving users immediate access to the information they need is one of the promises of the Information Age. The irony of this promise is information overload. In collecting a larger quantity and variety of data from information banks, it has become increasingly difficult for users to sift through and collect the pieces of information that directly affect them.

We've been benchmarked!

As part of a January 1996 strategic review of all information management initiatives, Patricia Seybold of the Patricia Seybold Group, Boston, Massachusetts and Richard Finkelstein, from Performance Computing Inc, Chicago, Illinois reviewed the Canadian Coast Guard (CCG) Electronic Document Management System

(EDMS) and gave it "two thumbs up". Subsequently, at the 1996 PC Docs World Summit held in Orlando, Florida, Patricia Seybold cited the Canadian Coast Guard - Business Information Management (BIM) as being a center of excellence for electronic document management system implementation.

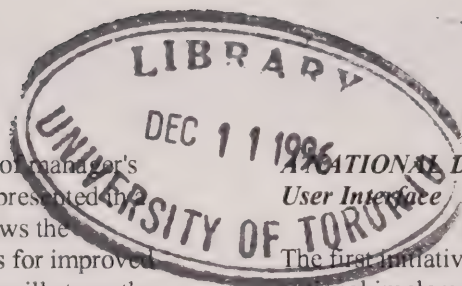
Information at your fingertips

More and more, the information which Canadian Coast Guard executives, managers and business analysts need for decision making is contained in computer information banks. However, getting the information is often more time-consuming and difficult than making the decision itself! Information has to be correct, provided in a timely and seamless fashion (in

anticipation of manager's needs), and presented the way that shows the opportunities for improved services that will strengthen the organization.

"Information at your fingertips" is the vision driving CCG **Business Information Management (BIM)**. In implementing the vision, CCG-BIM is addressing information delivery through three key initiatives:

- ◆ a desk-top user interface (Coast Guard Information System CGIS);
- ◆ a document management system (Electronic Document Management System EDMS); and
- ◆ a decision support system (Business Information Warehouse).



NATIONAL Desk-Top User Interface

The first initiative saw the national implementation of a single desk-top user interface entitled "**Coast Guard Information System**" (CGIS) that included the supporting telecomputing infrastructure of network servers and communications software. Users are able to point and click on icons containing items and applications of interest. CGIS includes a process that allows new icons to be implemented nationally as they become available.

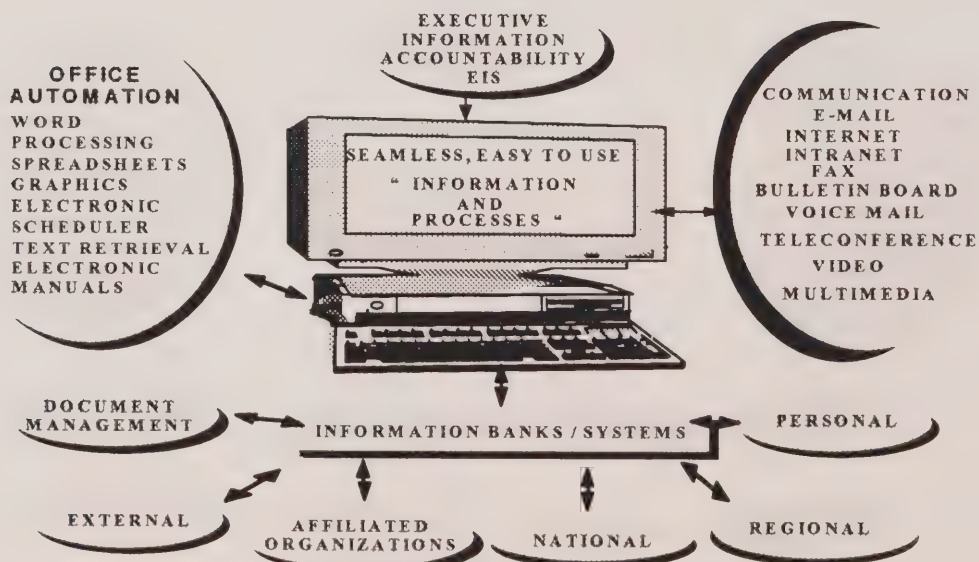
Electronic Document Management System

At the same time as the CGIS development, CCG-BIM established an **Electronic Document Management System (EDMS)** that includes the ability to electronically scan

documents and workflow procedures. These systems incorporate document tracking, coordination and shareability procedures that surpass traditional desktop applications by linking workgroups, branches and regions throughout CCG. The implemented EDMS enforces proper records management procedures critical to the success of any system. With these systems, users can trust the integrity of information in a document.

As the shift from paper to electronic media is rapidly accelerating, electronic document management services are increasingly important in CCG offices. More than 80% of CCG business information is in some unstructured form of documentation such as documents containing text, graphics, tables, and sometimes, animation, sound

Business Information Management Vision



and video clips which do not easily fit into traditional electronic forms.

The diagram below illustrates CCG's Electronic Document Management System including these 'hard to fit' documents:

Business Information Warehouse - Decision Support System

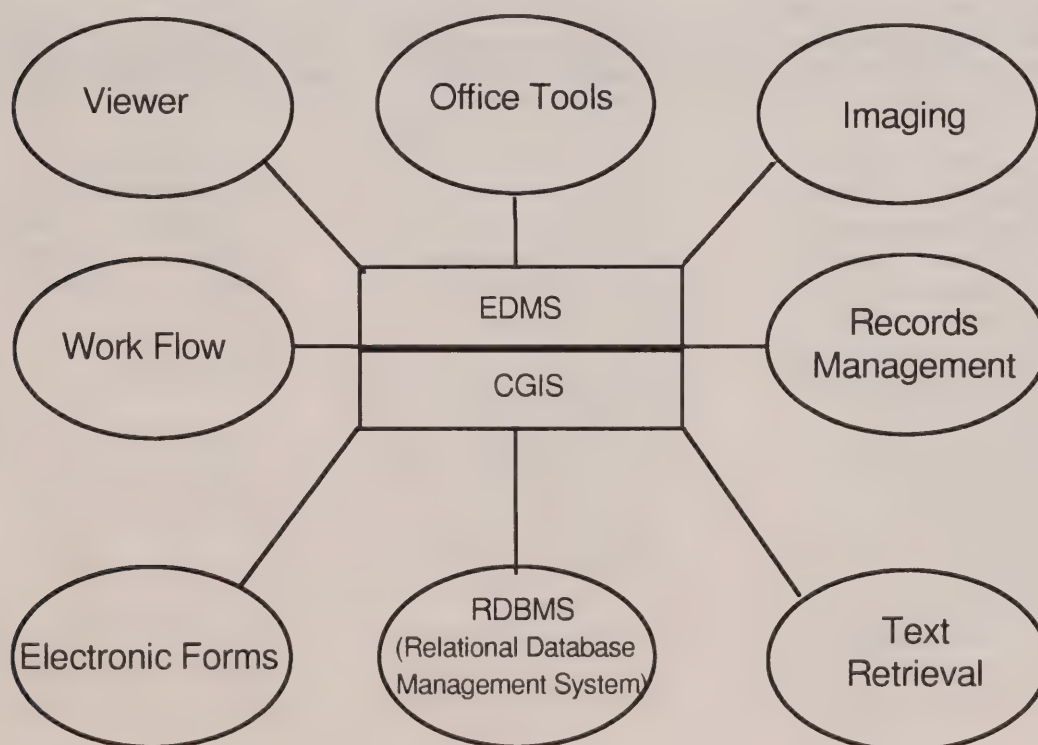
Business Information Management is currently working on a third initiative. This is a decision support system entitled "**Business Information Warehouse**". In the past, CCG developed operational systems that supported a specific activity (for example, Marine Navigational Services) or a specific responsibility center (for example, Maritime Region). Tools were needed to draw out integrated, accessible, timely business

information for national and program decision-making.

The "Warehouse" identifies, accesses, and uses existing information from CCG operational systems information banks to focus on the key deliverables of business information retrieval, decision making, and accountability reporting needs. The Warehouse enhances the quality of information pulled from operational systems by giving a holistic view of CCG business information for such areas as capital management, ship activity, news-media, personnel, finance, program delivery, and executive decision making. This view is oriented to the specific needs of executives, managers, and analysts to support strategic and tactical decision making. The Warehouse combines relational (operational) and multi-dimensional

(analytical) databases to provide easier access to business information for decisions needed in today's business operations such as "Just In Time" ship scheduling, "Just In Time" inventories, and "Just In Time" capital expenditures.

Financial and program information were recognized as keys to overall program control and a founding component in initializing a data warehousing approach. In March 1996 the Business Warehouse Model was made accessible to all CCG management. Personnel can now view, through a single integrated model, budgets, expenditures, and allocations for past, current and future time periods relevant to program, subactivity, or responsibility center funding perspectives. The information provided includes full program delivery cost analysis. This is



the first time that CCG has been able to view full financial implications of program delivery on a monthly basis.

"Information at your fingertips" is being achieved at the Canadian Coast Guard. As Kim Forgie of CCG says, "It works! It's more than just a system allowing all users easy access – it's a concept and approach to sharing information throughout the organization."

For more information on the Canadian Coast Guard's Business Information Management systems contact Mike Lawlor, Director, Business Information Management at 613 998-1636 (fax) 613 993-8198.

Prepared by Mike Lawlor,
Canadian Coast Guard

Summer, 1996

**WHAT'S NEW? WHAT'S
WORKING BETTER THAN
BEFORE? WE WANT TO
SHARE YOUR INNOVATIONS
WITH OTHERS.**

Send them by fax (613-954-9094)
or mail to:
Terri Doherty
Government Review & Quality
Services
Financial and Information
Management Branch
Treasury Board Secretariat
140 O'Connor, 10 Floor,
East Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

Note: Innovations: Best Practices Notes can be found electronically at <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/> at "other TBS information and services"/ "Quality Services Network"/ "Publications"/ "Best Practices"

dirigeants, des gestionnaires et des analystes afin de les aider à prendre des décisions stratégiques et tactiques. L'Entrepôt réunit des bases de données relationnelles (opérationnelles) et multidimensionnelles (analytiques) de manière à faciliter l'accès à l'information nécessaire pour prendre des décisions qui touchent des secteurs de gestion modernes du type «Juste à temps» pour les mouvements des navires, les inventaires et les dépenses d'immobilisations. Les renseignements sur les finances et les programmes ont été reconnus comme étant la clé du contrôle global des programmes et un élément essentiel pour amorcer l'approche à l'entrepôtage des données. En mars 1996, le modèle d'entrepôtage des données d'affaires a été mis à la disposition de tous les gestionnaires de la GCC. Le personnel peut maintenant examiner, à l'aide d'un seul modèle intégré, les budgets, les dépenses et les

affectations des périodes passées, actuelles et futures ayant trait aux perspectives de financement d'un programme, d'une sous-activité ou d'un centre de responsabilité. L'information fournie englobe une analyse intégrale de la rentabilité de l'exécution de programmes. C'est la première fois que la GCC est en mesure d'examiner mensuellement toutes les répercussions financières de son exécution de programmes. «L'information à la portée de la main» est en voie de réalisation à la Garde côtière canadienne. Comme le dit Kim Forgie de la GCC : «Ça fonctionne! C'est plus qu'un système qui facilite l'accès des utilisateurs – c'est un concept et une approche du partage de l'information dans toute l'organisation.» Pour obtenir un complément d'information sur les systèmes de gestion de l'information d'affaires de la Garde côtière canadienne, veuillez communiquer avec

Nota : Innovations : Les «pratiques exemplaires» peuvent être consultées par voie électronique à l'adresse suivante :

[http://publisservice.lbs-scl.gc.ca/sous «Autres renseignements et services du SCT» / «Réseau de services de qualité» / «Publications» / «Pratiques exemplaires»](http://publisservice.lbs-scl.gc.ca/sous«Autres renseignements et services du SCT»/«Réseau de services de qualité»/«Publications»/«Pratiques exemplaires»)

QU'Y A-T-IL DE NOUVEAU? QUE FAITES-VOUS MIEUX QU'AVANT? FAITES PART DE VOS INNOVATIONS À D'AUTRES PERSONNES.

Faites parvenir vos suggestions par télécopieur au 613-954-9094 ou envoyez-les par courrier à l'adresse suivante :

Terri Doherty
Revue gouvernementale et services de qualité
Direction générale de la gestion des finances et de l'information
Secrétariat du Conseil du Trésor
140, O'Connor, 10 étage, tour est
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

Mike Lawlor, directeur,
Gestion de l'information
relative à l'entreprise au 613
998-1636 ou, par télécopieur,
au 613 993-8198.
Préparé par Mike
Lawlor, Garde côtière
canadienne
(été), 1996

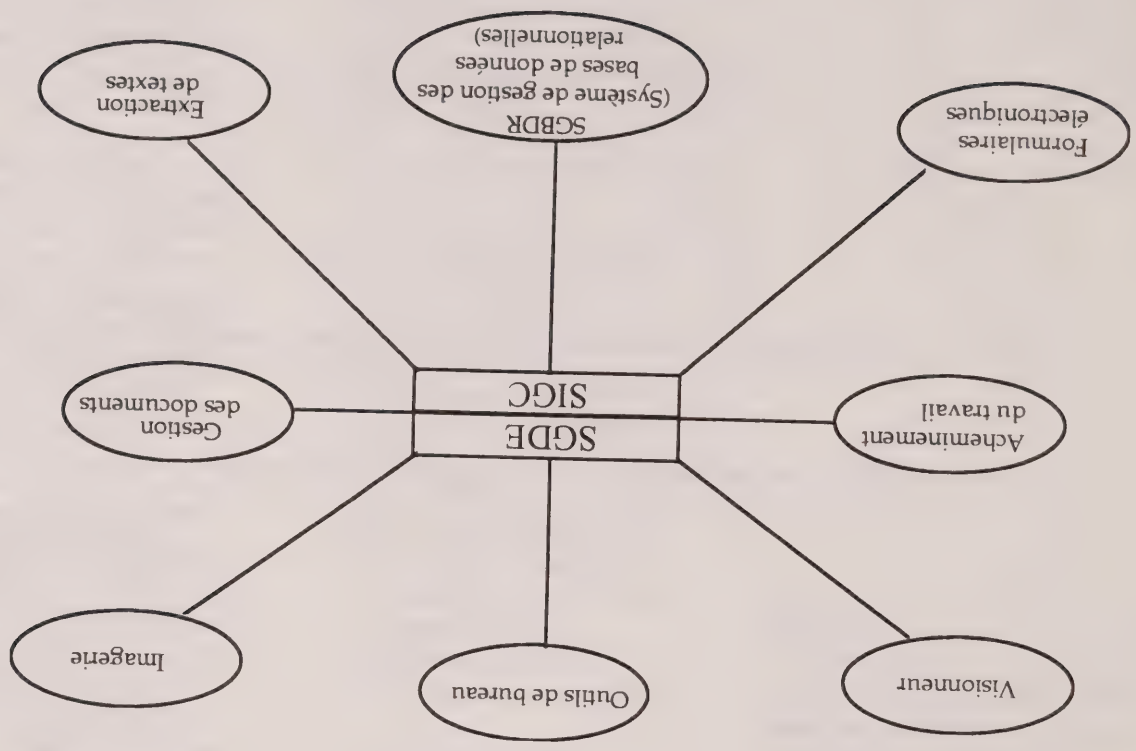
«L'Entrepôt» permet de repérer, de consulter et d'exploiter l'information qui est contenue dans les banques de données des systèmes opérationnels de la GCC de manière à mettre l'accent sur les principaux produits à livrer touchant les besoins d'extraction de documents, de prise de décisions et de compte rendu d'activités. Il permet d'accroître la qualité de l'information extraite des systèmes opérationnels en donnant un aperçu global de l'information d'affaires de la GCC qui touche des domaines comme la gestion des immobilisations, les mouvements des navires, les médias d'information, le personnel, les finances, l'exécution de programme et la prise de décisions par la direction. Cette vue d'ensemble est axée sur les besoins particuliers des

Entrepôt d'information d'affaires – Système d'aide à la décision

La Gestion de l'information relative à l'entreprise travaille actuellement sur une troisième initiative : le Système d'aide à la décision intitulé «**Entrepôt d'information d'affaires**». Par le passé, GCC a élaboré des systèmes opérationnels pour appuyer une activité particulière, par exemple, les Services à la navigation maritime, ou un centre de responsabilité particulier, par exemple, la Région maritime. Il fallait donc se doter d'outils pour centraliser les informations d'affaires et les rendre rapidement accessibles afin de faciliter la prise de décisions concernant tout le ministère ou un programme.

rapidement, les services de gestion des documents électroniques acquièrent une importance grandissante dans les bureaux de la GCC. Plus de 80 % des renseignements sur les entreprises de la GCC sont stockés sous une forme de documentation non structurée. Les documents contenant du texte, des graphiques, des tableaux et parfois de l'animation, du son et des vidéos ne sont pas faciles à intégrer dans les formats électroniques traditionnels.

Le diagramme de la page précédente illustre le Système de gestion des documents électroniques de la GCC ainsi que ces documents «difficiles à intégrer» :



trouve dans des banques de données informatiques. Toutefois, il est souvent plus long et plus ardu d'obtenir de l'information que de prendre une décision! L'information doit être juste, fournie en temps opportun et de façon homogène (en prévision des besoins du gestionnaire) et présentée de manière à indiquer les possibilités d'améliorer les services qui renforceront l'organisation.

«L'information à portée de la main» est la vision directe de la Gestion de l'information sur les entreprises (GIE) de la GCC. Lors de la mise en oeuvre de cette vision, GIE-GCC traite la prestation de l'information par le biais de trois initiatives clés :

- ◆ une interface utilisateur d'ordinateur de bureau (Système d'information de la Garde côtière SIGC);

- ◆ un système de gestion des documents (Système de gestion des documents électroniques SGDE);

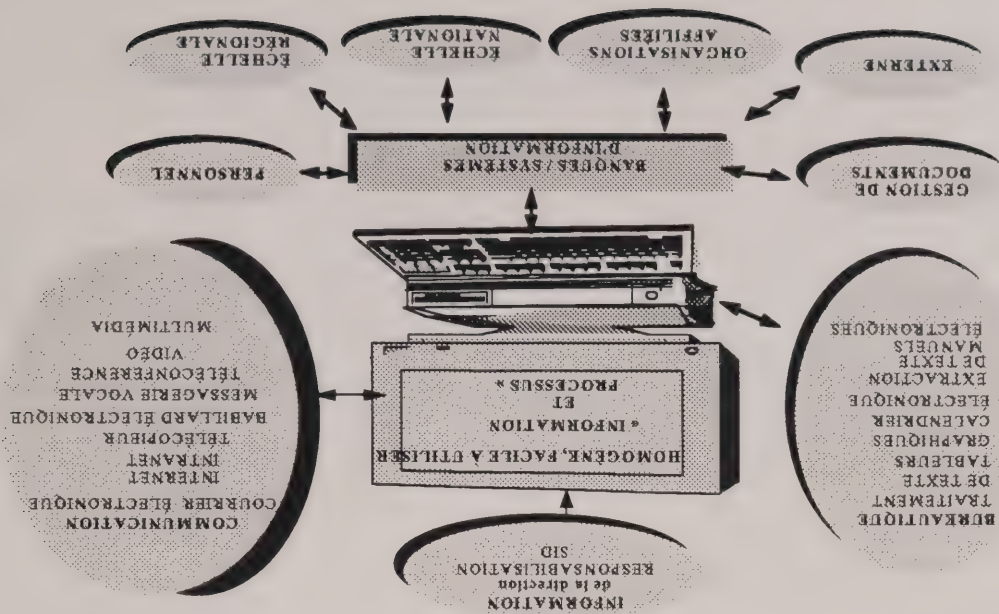
- ◆ un système d'aide à la décision (Entrepôt d'information d'affaires).

Interface utilisateur d'ordinateur de bureau NATIONALE

La première initiative a consisté à mettre en oeuvre, à l'échelle nationale, une interface utilisateur d'ordinateur de bureau intitulée «Système d'information de la Garde côtière» (SIGC) qui comprend l'infrastructure de télégestion connexe des serveurs de réseaux et des logiciels de communication. Les utilisateurs peuvent en outre pointer et cliquer sur des icônes qui donnent accès à des applications et à des articles pertinents. Le SIGC est doté d'un processus qui permet de mettre en oeuvre à l'échelle nationale de

Système de gestion des documents électroniques (SGDE)
Parallèlement à l'élaboration du SIGC, la GIE-GCC a établi un Système de gestion des documents électroniques (SGDE) permettant d'explorer électroniquement les documents et les procédures d'acheminement du travail. Ces systèmes permettent des procédures de suivi, de coordination et de partage des documents qui surpassent les applications de bureau traditionnelles du fait qu'elles relient les groupes de travail, les directions et les régions de toute la GCC. Le SGDE assure l'observation de saines procédures de gestion des dossiers, ce qui est essentiel au succès de tout système. Grâce à ces systèmes, l'intégrité des documents est assurée. Comme le passage de l'imprimé aux supports électroniques s'accélère

Vision de la gestion de l'information relative à l'entreprise





INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

NUMÉRO 20

Nous possédons de l'information. - **Mais où est-elle? - LA GESTION DE** **L'INFORMATION À LA GARDE** **CÔTIÈRE CANADIENNE**

Donner aux usagers l'accès immédiat à l'information dont ils ont besoin est l'une des promesses de cette ère de l'information. L'ironie de cette promesse est qu'elle mène à une surcharge d'information. La collecte dans les banques de données d'une quantité et d'une variété plus grandes de données rend progressivement plus difficile aux usagers la tâche de parcourir et de saisir les pièces d'information qui les intéressent directement.

Nous avons été cités en exemple!

Dans le cadre de l'examen stratégique de toutes les initiatives de gestion de l'information, mené en janvier 1996, Patricia Seybold, de la société Patricia Seybold Group, Boston, (Massachusetts) et Richard Finkelstein, de Performance Computing Inc., Chicago (Illinois) ont examiné le Système de gestion des documents électroniques (SGDE) de la Garde côtière canadienne (GCC) et lui ont donné «20 sur 20». Par la suite, au sommet mondial PC Docs, tenu à Orlando en Floride, Patricia Seybold a présenté la Gestion de l'information relative à l'entreprise (GIE) de la Garde côtière canadienne comme exemple de centre d'excellence pour la mise en oeuvre d'un système de gestion des documents électroniques.

L'information à portée de la main

De plus en plus, l'information dont ont besoin les dirigeants, les gestionnaires et les analystes des systèmes de gestion de la Garde côtière canadienne pour prendre des décisions se

LES BILLETS DE **PRATIQUES EXEMPLAIRES»**

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont été publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, l'Agence de la gestion des finances et de l'information, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées. Y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en oeuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le (613) 957-2549

CAI
TB
-ISSBoard of Canada Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #21

"BEST PRACTICE" NOTES

"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.

"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Financial and Information Management Branch, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549

GOVERNMENT AND CITIZENS - Working together for crime prevention

"Community safety will become a reality for Canadians when governments, communities, and individuals work together to reduce crime and address community safety issues. While the justice system is necessary to hold offenders accountable for their actions, it is only part of the solution to crime. A better solution is to prevent crime in the first place." This is the goal of the National Crime Prevention Council. This citizen-led Council, supported by an inter-departmentally-run Secretariat, are working together with other levels of government to help Canadian communities do this.

For years, concern about crime and safety has been steadily growing. In 1994 the federal Department of Justice developed a National Crime Prevention Strategy.

The objectives of the Strategy are:

- ◆ to foster partnerships with communities, organizations and all levels of government;
- ◆ to involve citizens and communities in their crime prevention solutions through public information and awareness activities;
- ◆ to have a comprehensive approach for short and long-term goals; and
- ◆ to incorporate crime prevention in legislation and official mandates, and develop standards and accreditation for private security firms.



Canada

Transcending Boundaries

To support the Strategy the **National Crime Prevention Council**, and the **National Crime Prevention Council Secretariat** were created.

The **Council** is set up as an independent advisory council of 25 Canadian citizens with a variety of backgrounds. They are volunteers, but are appointed by the federal Minister of Justice and the Solicitor General. They report annually to their federal/provincial/territorial ministers responsible for justice. The Council provides advice and information to governments and the public on the best ways to prevent crime and brings a national focus and direction to crime prevention efforts. Ongoing emphasis is on children and young people. For example when Council members met with staff at a Winnipeg inner-city youth drop-in centre, they learned not only about the specific counselling, educational and vocational needs of young people there, but also heard about crime prevention solutions they could share with other communities across Canada.

At quarterly Council meetings members review reports gathered from municipalities and, partly because of their first-hand knowledge of provincial and regional realities, are able to highlight concerns and match priorities with actions. Through these meetings the Council develops cohesive strategies which support community actions. One such strategy is the Community Action Program for Children that focuses on improved

living conditions for children.

The **Secretariat** is unique in today's public service for its management of a horizontal issue. Staff from various federal organizations and from a variety of levels and disciplines, pool their knowledge and experience at one central location (Department of Justice) where they work only on National Crime Prevention Strategy issues and supporting the National Crime Prevention Council. Some funds are allocated from participating departments for operational management. By using a cross-disciplinary and cross-departmental work arrangement the Secretariat provides a focal point for complex crime prevention policies.

Secretariat members work with all levels of government, as well as with groups such as the Federation of Canadian Municipalities, in order to identify trends, strategies and options. They draft policy papers and statements to help Council members formulate advice to the Minister of Justice and to the Solicitor General. They work with sub committees to harmonize reports and efforts and then they bring everything (and everyone) together at Council meetings. After Council meetings the Secretariat is responsible for action items. The Secretariat offers a window, through which other federal, provincial, regional and municipal organizations can clearly see crime prevention activities.

The Secretariat also coordinates the National Strategy on Community Safety and Crime Prevention, acts as a contact for the International Centre for the Prevention of Crime, produces a variety of publications, and organizes national media events to assist the Council in promoting the crime prevention strategy.

Any there any pitfalls?

Of course. To manage a Secretariat with diverse skills and levels AND from different departments, which supports a Council made up of volunteer, multidisciplinary members while dealing with a horizontal issue that affects every Canadian is not easy. Challenging also is the fact that sometimes the Council acts as advisor to the Government, but at other times it liaises directly with communities and formulates independent policy positions. And then there's the fact that the Secretariat that serves the Council *also* serves government.

However, even with these challenges, this inclusive approach has proven effective in managing crime prevention. Why? Partly because of the following:

- ◆ Across the country organizations and Canadians interested in crime prevention now have a clearer focal point and can influence the strategic direction through this single point of contact.
- ◆ Through the Council, government has a better

understanding from a community point of view; and through the Secretariat, the Council has a better understanding from a government perspective.

- ◆ Staff and volunteers' different work experiences and backgrounds significantly contribute to understanding broad and far reaching crime issues.
- ◆ There is a flat reporting structure for the 12 Secretariat employees who report directly to a Director General, who in turn reports to a Deputy Minister. Because of this flat hierarchy, learning and sharing at all levels is emphasized and encouraged. Staff are given a high degree of responsibility and autonomy which they find motivating.
- ◆ The home departments of Secretariat employees are willing to free up people for a mutually agreed-upon term, knowing that when employees come home, they bring back new skills and knowledge.

Meeting the needs

With Secretariat support, Council members have achieved much in a few years, including policy recommendations on changes

to the Young Offenders Act and firearms control.

Among the Council's priorities is the Prevention and Children Committee. In supporting this priority the Secretariat has published, among many other publications, *Preventing Crime by Investing in Families*. This publication is notable because it focuses on prevention at prenatal stages to six years of age, and because the Secretariat has so far received approximately 2,000 requests of this early childhood crime prevention model! Almost a third of the requests have come in from police and crime prevention organizations.

As Diane Ellis of the Action Research for Community Groups and Agencies says, "Your publications really put the problem(s) and solution(s) together in a wonderfully readable and "do-able" way." David Kilgour, M.P. Deputy Speaker in Edmonton puts it another way, "Having read the entirety of your booklet...with great interest, I congratulate you...It strikes me that equipping the maximum number of parents/guardians with the best possible parenting skills might be the key focus of your continuing prevention work."

Like other new enterprises this cooperative arrangement is being monitored for improvements. But as

remarks like these show, the formal sharing and supporting arrangement of a volunteer Council, unified by an multi-disciplinary, interdepartmental Secretariat, interacting with counterparts in communities and federal, provincial and territorial governments, is an innovative and so far successful way to manage this important horizontal issue of crime prevention.

For more information contact: Elaine Scott, NCPSC, Tel: (613) 957-9639 Fax: (613) 952-3315

Prepared by Terri Doherty, Treasury Board of Canada Secretariat.

Special Thanks to:
Elaine Scott and
Alain Swaine, NCPSC

Fall, 1996

WHAT'S NEW? WHAT'S WORKING BETTER THAN BEFORE? WE WANT TO SHARE YOUR INNOVATIONS WITH OTHERS.

Send them by fax (613-954-9094) or mail to:
Terri Doherty
Government Review & Quality Services
Deputy Comptroller General Sector
Treasury Board Secretariat
140 O'Connor, 10 Floor,
East Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

Note: Innovations: Best Practices Notes can be found electronically at <http://www.tbs-sct.gc.ca> under "TBS Publications", or on GENet at <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/>

fructueux, de gérer

l'important dossier global de la prévention du crime.

Pour de plus amples

renseignements, prière de

communiquer avec

Elaine Scott, SCNPC,

Tél.: (613) 957-9639

Fac.: (613) 952-3315

Préparé par : Terri Doherty,

Secrétariat du Conseil du

Trésor du Canada

Sincères remerciements à :

Elaine Scott et Alan Swaine

du SCNPC

(Automne) 1996

**QUOI DE NEUF? Y A-T-IL DES
INNOVATIONS DONT VOUS
VOUDRIEZ NOUS FAIRE
PART? NOUS AIMERIONS LES
FAIRE CONNAÎTRE.**

Transmettez-les par télécopieur au
numéro (613) 954-9094 ou à
l'attention de :
Terri Doherty
Revue gouvernementale et services
de qualité
Direction du sous-contrôleur général
Secrétariat du Conseil du Trésor
140, rue O'Connor, 10^e étage,
Tour est
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

Nota: *Innovations: Les billets de pratiques exemplaires* sont disponibles à l'adresse Internet suivante : <http://www.ibs-sct.gc.ca/publiservice/ibs-sct.gc.ca/> ou dans le GENet à <http://publiservice.ibs-sct.gc.ca/>

avant même la naissance jusqu'à l'âge de six ans, et parce que le Secrétariat a jusqu'à maintenant reçu environ 2 000 demandes au sujet de ce modèle de prévention du crime dès la petite enfance! Environ le tiers des demandes ont été formulées par des services de police et des organismes voués à la prévention du crime.

Selon les dires mêmes de Diane Ellis, du Action Research for Community Groups and Agencies, «ces publications traitent à la fois des problèmes et des solutions dans un style facile à lire et dans une perspective éminemment pratique». David Kilgour, vice-président de l'Assemblée législative d'Edmonton, a pour sa part déclaré : «J'ai lu tout le livret ... avec un vif intérêt et je vous félicite ... Je réalise qu'en dotant un nombre maximal de parents/tuteurs des meilleures compétences parentales possibles, c'est peut-être la meilleure façon de poursuivre votre travail de prévention».

Comme toute autre nouvelle entreprise, on suit l'évolution de cet accord coopératif pour y apporter les améliorations qui s'imposeraient. Mais comme le montrent ces observations, le partage et l'appui apportés par un Conseil bénévole, uni par un Secrétariat pluridisciplinaire et interministériel, et associé aux intervenants communautaires et aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, constituent un moyen innovateur, et jusqu'ici

ramifications, liés au crime.

◆ Les douze employés du

Secrétariat relèvent directement d'un directeur général, qui rend compte à son tour à un sous-ministre. En raison de cette hiérarchie minimale, l'apprentissage et le partage, à tous les niveaux, est vivement encouragé. Le personnel doit assumer beaucoup des responsabilités, mais jouit d'un grand degré d'autonomie, ce qui est un facteur de motivation.

◆ Les ministères d'attache

des employés du Secrétariat consentent à détacher leurs agents pour la durée convenue, sachant qu'au retour, ils auront acquis de nouvelles connaissances et compétences.

Répondre aux besoins

Grâce à l'appui du Secrétariat, les membres du Conseil ont réalisé de grandes choses ces dernières années, en recommandant notamment de modifier la *Loi sur les jeunes contrevenants* et en prévoyant un contrôle plus serré des armes à feu.

Parmi les priorités du Conseil, on compte le Comité de la prévention et des enfants. Dans cette optique, le Secrétariat a publié, entre autres, *Prévenir le crime en investissant dans les familles*. Cette publication est remarquable en ce sens qu'elle traite de prévention

une perspective globale, sur un thème qui touche chaque Canadien. À cela s'ajoute le fait que, parfois, le Conseil agit à titre de conseiller du gouvernement, tandis qu'à d'autres occasions, il communique directement avec les communautés ou formule des positions de principe indépendantes. Qui plus est le Secrétariat est au service du Conseil et sert *également* le gouvernement. Cependant, malgré tous ces défis, l'approche globale à la prévention du crime fonctionne. Pourquoi? En partie, parce que :

◆ Dans tout le pays, les organisations et les Canadiens qui s'intéressent à la prévention du crime peuvent désormais compter sur un centre névralgique et influencer l'orientation stratégique à ce titre, au moyen de cet intermédiaire unique.

◆ Le gouvernement, par l'intermédiaire du Conseil, a acquis une meilleure compréhension des problèmes touchant les communautés, de même, le Conseil, par le biais du Secrétariat, a une meilleure compréhension de l'optique gouvernementale.

◆ La diversité des antécédents professionnels et génériques des employés et des bénévoles facilite l'assimilation des grands dossiers, aux nombreuses

sécurité privées et d'accréditer ces agences.

Transcender les frontières

Pour mettre en oeuvre la stratégie, on a créé le **Conseil national de la prévention du crime** et le **Secrétariat du Conseil national de la prévention du crime**.

Prévention du crime.

Formé de 25 citoyens canadiens, provenant d'horizons divers, le **Conseil** est un organisme consultatif indépendant. Ses membres, bénévoles, sont nommés par le ministre fédéral de la Justice et le Solliciteur général. Une fois l'an, les membres du Conseil rendent compte au ministre de la Justice dont ils relèvent, à l'échelon fédéral, provincial ou territorial. Le Conseil renseigne les gouvernements et le public sur les meilleurs moyens de prévenir le crime et il focalise et oriente, à l'échelle nationale, les efforts déployés en vue de prévenir le crime. L'accent est mis en permanence sur les enfants et les jeunes. Par exemple, quand des membres du Conseil ont rencontré le personnel d'une halte-accueil pour jeunes au centre-ville de Winnipeg, ils ont non seulement appris quels étaient les besoins précis de ces jeunes en matière de counselling, d'éducation et de formation professionnelle, mais ils ont également appris divers moyens de prévenir le crime qu'ils pourront faire connaître partout au Canada.

Aux réunions trimestrielles du Conseil, les membres examinent les rapports des

municipalités et, en partie grâce à leur connaissance directe des réalités provinciales et régionales, ils sont en mesure de cerner les grandes préoccupations et de fixer les priorités en conséquence. Le Conseil développe ainsi des stratégies cohérentes à l'appui des interventions communautaires, par exemple, le Programme d'action communautaire pour les enfants, dont l'objectif est d'améliorer les conditions de vie des enfants.

De nos jours, le Secrétariat

est unique dans la fonction publique pour son mode de gestion d'un dossier horizontal. Les employés, de divers niveaux et de spécialités différentes, et provenant de divers organismes fédéraux mettent en commun leurs connaissances et leurs expériences au même endroit (ministère de la Justice), et se consacrent entièrement à la Stratégie nationale sur la prévention du crime et au soutien du Conseil national de la prévention du crime. Les ministères participants finissent également en partie le fonctionnement du Secrétariat. En appliquant une formule interdisciplinaire et interministérielle, le Secrétariat polarise les politiques complexes en matière de prévention du crime.

Les membres du Secrétariat collaborent avec les divers paliers de gouvernement, ainsi qu'avec des organismes comme la Fédération

canadienne des

municipalités, afin de cerner les tendances et de proposer des stratégies et des options. Ils préparent des exposés de principe et des déclarations pour aider les membres du Conseil à bien conseiller le ministre de la Justice et le Solliciteur général. Ils s'entendent avec les sous-comités pour harmoniser les rapports et les interventions, et amener le tout (y compris les participants) aux réunions du Conseil. À l'issue de celles-ci, le Secrétariat doit assurer le suivi nécessaire. Il fait donc fonction de guichet unique, par lequel tous les organismes fédéraux, provinciaux, régionaux et municipaux peuvent s'entendre sur les campagnes de prévention du crime.

Le Secrétariat coordonne également la Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime, fait fonction d'intermédiaire auprès du Centre international de la prévention du crime, produit diverses publications et organise des opérations médiatiques d'envergure nationale pour aider le Conseil à promouvoir la stratégie sur la prévention du crime.

Pièges à éviter?

Bien sûr. Il n'est pas facile de gérer un Secrétariat dont les employés sont de niveaux et de spécialités diverses ET qui proviennent de ministères différents, et dont la tâche est d'appuyer un Conseil formé de membres bénévoles et multidisciplinaires à qui on demande de se pencher, dans



INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

BILLET N° 21

LE GOUVERNEMENT ET LES CITOYENS : unis pour prévenir le crime

ministère fédéral de la Justice
a établi la Stratégie nationale
sur la prévention du crime,
dont les objectifs sont :

- ◆ de promouvoir les partenariats avec les communautés, les organisations et tous les paliers de gouvernement;

- ◆ d'intéresser les citoyens et les communautés à trouver leurs propres solutions pour prévenir le crime grâce à des activités d'information et de sensibilisation;

- ◆ d'adopter une perspective d'ensemble en vue de réaliser les objectifs à court et à long terme;

- ◆ d'incorporer la prévention du crime à la législation et aux mandats officiels, de fixer des normes à l'endroit des agences de

«La sécurité communautaire sera une réalité au Canada quand les gouvernements, les communautés et les gens ordinaires travailleront de concert pour réprimer le crime et étudier les enjeux connexes. Même si le système judiciaire est nécessaire pour obliger les contrevenants à rendre compte de leurs actes, ce n'est qu'une partie de la solution à la criminalité. L'idéal est de prévenir le crime en premier lieu.»

Conseil national de la prévention du crime. Forme de citoyens et appuyé par un Secrétaire interministériel, le Conseil collabore avec les divers paliers de gouvernement pour aider les communautés canadiennes à atteindre ce but.

Ces dernières années, on s'est préoccupé de plus en plus de la criminalité et de la sécurité. En 1994, le

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, Direction de la gestion des finances et de l'information, Division de la revue gouvernementale et des services appréciables. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en œuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le
(613) 957-2549

CAI
TB
-ISS



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #22

"BEST PRACTICE" NOTES



"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549
(fax) (613) 954-9094

REACHING OUT AT HRDC

The new Service Delivery Network provided by Human Resources Development Canada (HRDC) is changing the way Canadians receive services. While many HRDC services are still delivered in person, new technologies and applications are now in place to help people get services when they need them at conveniently located self-service kiosks.

In the past, people who visited Human Resource Centres of Canada (HRCCs) had access to computers and software to help them in their job searches. HRDC has further developed these self-service methods by combining several functions into one system and making this system accessible through touch-screen kiosks in a variety of locations. Users of the touch-screen kiosks can help themselves to a wide range of information on HRDC's employment programs and services.



Kiosks offer convenience

The department's goal is to offer its services within a reasonable travel distance of most Canadians. The new kiosks will be installed in many strategic locations, such as malls and libraries, in addition to HRCCs. This will help communities that may not otherwise have access to HRDC services locally.

Touch-screen kiosks are as easy to use as bank machines. As the name suggests, the user touches the screen to get access to information.

Currently, the new kiosks offer four applications:

- ◆ Appli-Touch lets a client apply for Employment Insurance benefits directly, so the department can process benefits more quickly. The system assesses the answers given and prompts the client to answer all questions. Departmental personnel review the application using their Appli-Check program, and prepare it for the client's signature. If necessary, they can do a person-to-person follow-up.
- ◆ The Job Bank gives clients access to information on job opportunities across Canada.
- ◆ Labour Market Information provides extensive employer, occupational and industrial information relating to local labour markets. It also provides information about work trends and prevailing wage rates by occupation.
- ◆ the Information Gathering System collects clients' comments, suggestions and inquiries to help HRDC improve its programs and services.

A fifth application, First Step, is now in the pilot stage in selected areas. First Step is a self-service program that guides clients through various questions to help them determine if they need service or information. It also gives them information on local employment programs and services.

The department is evaluating many other possible uses for the kiosks such as pensions and student loan applications.

New era, new options

The self-service kiosks do more than supply valuable information; they improve service and keep administrative costs down. The department expects that both the kiosks' economic value to the government and their service value to clients will increase through partnerships with other governments, community agencies and businesses.

While most clients have no need to see an employment counsellor, some are concerned that the new self-service systems will replace the counsellors. The department is sensitive to these concerns and will continue to offer clients the choice of talking to HRDC staff.

HRDC works hard to balance innovative service delivery and client needs while responding to demands for cost reductions. New kiosk technology not only offers clients convenience and independence, it also allows counsellors the time needed to focus their efforts on those clients with unique employment concerns.

For more information about the Human Resource Kiosks, contact: John Rath-Wilson, Director, Self-Service Systems, HRDC, Tel.: (819) 953-2037 Fax: (819) 997-6562.

Prepared by Terri Doherty,
Treasury Board of Canada
Secretariat.

Special thanks to Neil Polowin,
HRDC

Winter 1997

PLEASE NOTE

Readers are asked to view electronic versions of *Innovations: Best Practice Notes* either on the TBS Home Page on GENet (the federal government's internal network) at <http://publisservice.tbs-sct.gc.ca/> or on the Internet at <http://www.tbs-sct.gc.ca/> under "What's New on This Site" or "Key Policies and Publications for the Management of the Federal Government/Quality Service."

We want you to share your stories on what's working better than before and why. Please send your stories electronically to doherty.terri@tbs-sct.gc.ca; by fax to (613) 954-9094; or by mail to: Terri Doherty
Government Review and Quality Services
Treasury Board of Canada,
Secretariat
140 O'Connor Street,
10th Floor East
Ottawa, Ontario K1A 0R5.

Les kiosques à écrans tactiles sont tout aussi faciles à utiliser que les guichets bancaires. Comme le nom l'indique, l'utilisateur n'a qu'à toucher l'écran pour obtenir l'information nécessaire.

À l'heure actuelle, les nouveaux kiosques offrent quatre applications :

- ◆ «Appli-Touch» permet au client de demander directement des prestations d'assurance-emploi, de sorte que le Ministère puisse traiter plus rapidement les demandes. Le système évalue les réponses données et incite le client à répondre à toutes les questions. Des employés du Ministère revoient la demande au moyen du programme «Appli-Check» et la préparent pour que le client la signe. Au besoin, ils peuvent assurer un suivi en personne.
- ◆ Le Guichet-emplois donne aux clients accès à de l'information sur les possibilités d'emploi à l'échelle du pays.
- ◆ L'Information sur le marché du travail renferme une foule de renseignements sur les employeurs, les professions et les industries se rapportant aux marchés du travail locaux. L'application fournit également des renseignements sur les tendances du travail et les taux de rémunération en vigueur pour les diverses professions.
- ◆ Le Système de collecte des données recueille les commentaires, suggestions et demandes de renseignements des clients, ce qui permet à DRHC d'améliorer ses programmes et ses services.

Une cinquième application, «First Step» (première étape), fait actuellement l'objet d'un projet

pilote dans certaines régions. Il s'agit d'un programme de libre-service qui guide les clients en leur posant diverses questions grâce auxquelles ils détermineront s'ils ont besoin d'un service ou de renseignements. Cette application les informe en outre sur les programmes et services locaux en matière d'emploi.

Le Ministère évalue les nombreuses autres utilisations possibles. Par exemple, les kiosques pourraient être utilisés pour traiter les demandes de pensions et de prêts aux étudiants.

Une nouvelle ère, de nouvelles options

Les kiosques libre-service ne font pas que fournir des renseignements précieux, ils améliorent le service et aident à réduire les coûts d'administration. Le Ministère s'attend à ce que leur valeur économique pour le gouvernement et leur valeur sur le plan des services pour les clients augmentent grâce à des partenariats avec d'autres gouvernements, des organismes communautaires et des entreprises.

Bien que la plupart des clients n'aient pas besoin de consulter un conseiller en emploi, certains craignent que les nouveaux systèmes libre-service ne remplace les conseillers. Le Ministère est conscient de ces inquiétudes et il continuera de donner aux clients le choix de parler à des employés de DRHC.

Le Ministère ne ménage pas les efforts pour équilibrer la prestation de services nouveaux et les besoins des clients tout en réduisant les coûts.

Les nouvelles technologies comme les kiosques offrent aux clients commodité et indépendance, tout en permettant aux conseillers de centrer leurs efforts sur les clients qui ont des préoccupations uniques en matière d'emploi.

Pour de plus amples renseignements sur les kiosques des ressources humaines, veuillez

communiquer avec :
John Rath-Wilson, directeur,
Systèmes libre-service, DRHC,
Téléphone : (819) 953-2037;
télécopieur : (819) 997-6562.

Préparé par Terri Doherty,
Secrétaire du Conseil du Trésor
du Canada
Remerciements spéciaux à
Neil Polowin, DRHC
Hiver 1997

Remarque

Les lecteurs sont priés de consulter les versions électroniques de *Innovations : Billets de pratiques exemplaires* soit à la page d'accueil du SCT au GENet (le réseau interne du gouvernement fédéral) à l'adresse <http://publiservice.ibs-sct.gc.ca/> soit sur Internet à l'adresse <http://www.ibs-sct.gc.ca/> à la rubrique «Quoi de neuf sur ce site?» ou «Publications et politiques principales».

Nous aimerions que vous nous fassiez part de vos impressions sur ce qui fonctionne mieux qu'avant et pourquoi il en est ainsi. Veuillez nous envoyer le tout par courrier électronique à doherty.terri@ibs-sct.gc.ca, par télécopieur au (613) 954-9094 ou par la poste à l'adresse suivante : Terri Doherty, Services de qualité, Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada

140, rue O'Connor, 10^e étage est
Ottawa (Ontario) K1A 0R5



INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

EXEMPLAIRE : #22

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

.....

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

.....

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secréariat du Conseil du Trésor, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées. Y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en oeuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

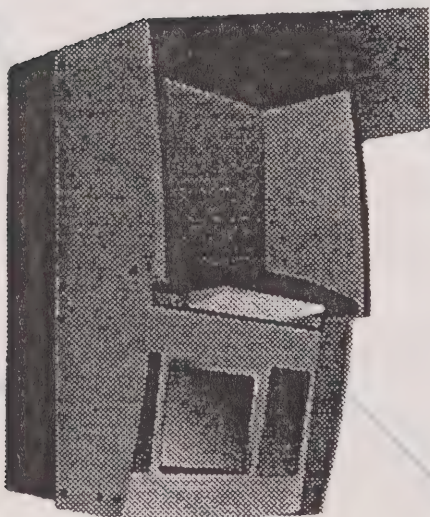
Pour plus d'informations, composez le
(613) 957-2549
(télécopieur) (613) 954-9094

DRHC SE FAIT CONNAÎTRE

Le nouveau Réseau de prestation de services offert par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) change la façon dont les Canadiens reçoivent des services. Bien que bon nombre de services de DRHC continuent d'être offerts en personne, il est maintenant possible, grâce aux nouvelles technologies et applications en cours, d'aider les gens à obtenir les services quand ils en ont besoin à des kiosques libre-service situés à des endroits pratiques.

Par le passé, les gens qui se rendaient dans les centres des ressources humaines du Canada (CRHC) y trouvaient des ordinateurs et des logiciels pour les aider dans leurs recherches d'emploi. DRHC a perfectionné ces méthodes de libre-service en combinant plusieurs fonctions en un seul système et en offrant l'accès à ce système grâce à des kiosques dotés d'écrans tactiles situés à divers endroits. Les utilisateurs des kiosques peuvent consulter une gamme de renseignements sur les programmes et les services d'emploi de DRHC.

Les kiosques sont pratiques



Le Ministère cherche à offrir ses services aux Canadiens sans qu'ils aient trop à se déplacer. Les nouveaux kiosques seront installés dans de nombreux endroits stratégiques comme des centres commerciaux et des bibliothèques, en plus des CRHC, en vue d'aider les collectivités qui n'auraient par ailleurs pas accès localement aux services de DRHC.

CAI
TB
-ISS

Government
Publications



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #23

"BEST PRACTICE" NOTES



"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549
(fax) (613) 954-9094

CONFRONTATION → COMPROMISE → COOPERATION

THE DEVELOPMENT OF A LABOUR/MANAGEMENT STRATEGIC ALLIANCE

Put simply, the Ship Repair Unit Atlantic (SRUA) in Halifax fixes ships for the Commander of the Maritime Forces Atlantic. Its main task is to conduct day to day repairs for rapid turnaround capability to keep Canadian ships at sea. Thousands of civilian staff work with military personnel to achieve this. However, in the past, relations between labour and management have been strained. Grievances and adjudications from union members were routine; as was management's denial of most grievances. Instances of cooperation or compromise were seen as signs of weakness rather than strength. This has changed. Starting in 1990 labour and management learned to use a fully integrated team approach with neither group having a foot on the brake of progress. Now they share the responsibility of the forward momentum for the (re-named) Fleet Maintenance Facility. This seemingly simple culture change is having a direct, front-end impact on the unit's operational readiness.

The turning point came during the 1990 Gulf war when dockyard personnel displayed award-winning teamwork by rapidly outfitting and preparing ships for deployment to the Persian Gulf. During this critical situation there was no time for bureaucracy or red tape, or internal conflicts. They worked together to get the job done in the fastest and best way possible. This showed management and labour that better methods existed to run the Ship Repair Units. It also highlighted the inefficiencies that existed in the unit's culture.

Learning from this crisis situation, in 1991 management started up a Continuous Improvement Council (CIC). This CIC directed a Continuous Improvement Program (CIP) that relied on the Juran "TQM" methodology. The CIC soon found out that it was impossible to move from individualism to collaboration, even using the Juran methodology, unless labour participated. This required communication and teamwork.

Canada

Although committee meetings were expanded to include labour members, individuals from both sides were sceptical. Despite certain members' reluctance to work together, there was some progress. Driven by the vision and commitment of a few individuals, these early successes demonstrated that private sector business practices - strategic planning, business planning and human resource management - could realistically apply to the public sector.

In time, unions saw that management was committed to "cleaning up its act", and management realized that without genuine union inclusion real changes were unachievable. By understanding and acknowledging each other's essential role, the two sides were moving into full and cooperative participation. Meaningful communication also developed outside the boundaries of formal meetings, and the will to resolve problems without confrontation grew.

The Continuous Improvement Council was successfully changing work processes and problem solving techniques. Examples of just some of these measurable changes were: turnaround time reduced by 50 per cent, overtime by 80 per cent, and accidents by 20 percent. As well, the much hated timeclocks were eliminated.

However, it wasn't enough. There was still a lack of proactive and creative responses to the changing environment. Union representatives then brought forward a strategic alliance concept gleaned from Richard Chaykowski's "Transformation of Industrial Relations Systems". This concept promoted recognition of legitimacy, full

participation in joint projects, free information exchange, encouragement of "proactivity" and creativity, and encouragement and recognition of employee empowerment.

These quality principles were key to the organization's eventual culture change. While it took about two years to effect this positive change, more surprising was that it happened during a period of down-sizing, reduction and increased confrontation elsewhere.

An example of this change is the unit's Human Resource Management Committee. Fully represented by labour and management, this joint committee ensures a direct link between the "people issues" and the business plan. The committee dealt with issues at the unit level but its existence has had far-ranging consequences. It has shown that commitment to a common goal takes precedence over confrontation and self-interest.

The production department within Fleet Maintenance is also typical of the changes made during the transition. Previously headed by a military officer, this department is now headed by a civilian and handles its own internal planning and resources estimates. This integrated team is made up of uniquely skilled civilian trades persons, complemented by uniformed military personnel with operational experience.

By 1994 local labour and management had solidified their strategic alliance and were starting to implement major changes. This vision was the springboard of a totally new, and for the navy, a fairly radical reorganization of existing Ship Repair Units on both coasts to a single one-stop Fleet Maintenance

Facility. Instead of small, incremental concessions and changes of the past, labour and management could now become full participants in an unprecedented national redesign effort that would combine military and civilian workforces, eliminate two tiers of management, merge two supervisory levels, reengineer major processes and reduce costs by about 23 per cent in less than two years!

The Fleet Maintenance Facility uses a lot of resources. Equipment in one plant alone is worth millions. In a climate of extreme fiscal restraint where every expenditure must provide value for cost, the Continuous Improvement Programme with its union/management strategies saves money without losing its focus on people. For example contracts are now negotiated with customers to provide the best services. These contracts include a choice between in-house or outsourced service providers (where available), as well as schedule and price.

Labour and management collaboration has matured to the point where each side trusts the other to work together to find answers to any problems that may arise. Looking back over seven years, staff are astounded by the culture change. What made this change work was the commitment and leadership from management and labour, up and down the hierarchy. Committees now function as corporate boardrooms, where members bring their experience, knowledge and values to the decision making process and do so in the best interests of their organizations. They say theirs "has not been the easy way ... it is the only way".

Prepared by Terri Doherty, TBS
Spring 1997

For more information contact:
 Lieutenant Commander
 Dave Peer or Lieutenant
 Commander Marcel Halle
 (902) 427-0550 ext 2927 or
 (fax) (902) 427-2666

Special Thanks to:
 Captain(N) G.D. Humby,
 Commanding Officer, Fleet
 Maintenance Facility Cape Scott,
 Halifax, N.S.

PLEASE NOTE

Readers are asked to view
 electronic versions of
Innovations: Best Practice Notes
 either on the TBS Home Page on
 GENet (the federal government's
 internal network) at
<http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/>
 or on the Internet at
<http://www.tbs-sct.gc.ca/> under
 "What's New on This Site" or
 "Key Policies and Publications for
 the Management of the Federal
 Government/Quality Service."

We want you to share your stories
 on what's working better than
 before and why. Please send your
 stories electronically to
doherty.terri@tbs-sct.gc.ca;
 by fax to (613) 954-9094; or by
 mail to:

Terri Doherty
 Government Review and Quality
 Services
 Treasury Board of Canada,
 Secretariat
 140 O'Connor Street,
 10th Floor East
 Ottawa, Ontario K1A 0R5

ainsi choisir entre les fournisseurs internes ou externes (s'il y a lieu), ainsi que le calendrier d'exécution et le prix.

La collaboration entre les syndiqués et la direction a évolué au point que chaque partie fait désormais confiance à l'autre pour trouver conjointement des solutions aux problèmes qui surgissent. En constatant l'évolution survenue en sept ans, le personnel est ébahi du changement de mentalité. Ce changement est le résultat de la résolution et du leadership dont ont fait montre la direction et les travailleurs, à tous les paliers hiérarchiques. Les comités en place fonctionnent désormais comme des conseils d'administration d'entreprise où chacun contribue au processus décisionnel à partir de son expérience, de ses connaissances et de ses valeurs, pour le plus grand bien de tous. Au dire des intéressés, même si ce n'est pas facile, c'est la seule façon d'y parvenir.

Rédigé par Terri Doherty, SCT

Printemps 1997

Renseignements supplémentaires
lieutenant-commandant
Dave Peer ou
lieutenant-commandant
Marcel Halle, téléphone :
(902) 427-0550, poste 2927,
ou télécopieur : (902) 427-2666
Un merci tout spécial au
capitaine (N) G.D. Humby,
commandant,
Etablissement de maintenance de
la Flotte, Cape Scott, Halifax
(N.-E.)

NOTA

On peut consulter la version électronique de *Innovations - Les billets de pratiques exemplaires* soit à la page d'accueil du SCT sur le REG (réseau interne du gouvernement fédéral à l'adresse <http://publisservice.tbs-sct.gc.ca/> ou sur Internet à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/>, à la rubrique *Quoi de neuf sur ce site* ou à la rubrique *Politiques et publications principales pour la gestion du gouvernement fédéral/Services de qualité*.

Faites-nous part, dans un article, de ce qui fonctionne mieux qu'auparavant et pourquoi. Prière de le transmettre, par voie électronique, à doherty.terri@tbs-sct.gc.ca; par télécopieur au (613) 954-9094; ou encore par courrier à l'adresse suivante :
Terri Doherty
Revue gouvernementale et services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor
140, rue O'Connor
10^e étage, tour est
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

impossible de passer de l'individualisme à la collaboration, même en appliquant la méthode Juran, sans la participation des syndicats, ce qui supposait un travail de communication et la promotion de l'esprit d'équipe.

Des représentants syndicaux ont commencé à siéger au CAC, mais on restait sceptique des deux côtés. Malgré les réticences de certains membres à travailler de concert, des progrès ont été réalisés. Sous l'impulsion de la vision et de l'engagement de quelques personnes, ces premières réussites ont montré que les méthodes administratives du secteur privé - planification stratégique, planification opérationnelle et gestion des ressources humaines - pouvaient être appliquées de façon réaliste au secteur public.

Les syndicats ont éventuellement constaté que la direction était bien décidée à "repartir à neuf", et celle-ci s'est rendu compte que sans l'apport concret des syndicats, aucun changement véritable n'était possible. Parce qu'ils ont compris et reconnu le rôle essentiel de l'autre, les deux côtés sont parvenus à coopérer pleinement. Une communication efficace s'est établie en dehors des rencontres officielles et la volonté de résoudre les problèmes sans confrontation s'est accentuée.

Le Conseil pour l'amélioration continue a réussi à faire adopter des nouvelles méthodes de travail et de nouvelles techniques de résolution des problèmes. Voici quelques exemples d'améliorations mesurables : réduction des délais d'exécution de 50 p. 100, du surtemps de 80 p. 100 et des accidents de 20 p. 100. Les horloges pointueuses, qu'à peu près tout le monde détestait, ont été enlevées.

Ce n'était pas malgré tout suffisant. Il fallait encore trouver des moyens proactifs et créatifs de s'adapter à tous ces changements. Les représentants syndicaux ont alors proposé la constitution d'une alliance stratégique d'après le modèle que Richard Chaykovski propose dans son ouvrage intitulé "Transformation of Industrial Relations Systems". On y prône la reconnaissance de la légitimité, la pleine participation à des projets conjoints, la libre circulation de l'information, la "proactivité" et la créativité, et la promotion et la reconnaissance de l'habilitation des employés.

Le changement s'est concrétisé par la formation, au sein de l'Unité, d'un Comité de gestion des ressources humaines. Constitué tant de représentants des travailleurs que de la direction, ce comité mixte assure un lien direct entre le traitement des "questions à dimensions humaines" et le plan d'activités. Le Comité se penche sur des questions intéressant avant tout l'Unité, mais son existence même a des conséquences de grande portée. Il témoigne du fait que la volonté de réaliser un objectif commun a préséance sur la confrontation et l'intérêt personnel.

À l'Etablissement de maintenance de la Flotte, le service de production est également représentatif des changements survenus durant la transition. Dirigé auparavant par un officier, il l'est maintenant par un civil et

le service fait désormais sa propre planification interne et ses propres prévisions budgétaires. Son équipe intégrée est formée d'ouvriers civils hautement spécialisés et de militaires en uniforme possédant de l'expérience opérationnelle.

Dès 1994, les syndicats locaux et la direction avaient solidifié leur alliance stratégique et avaient commencé à mettre en oeuvre des changements majeurs. Cette vision a débouché sur une réorganisation totale.

radicalement différente pour la Marine, des unités de radoub exploitées sur les deux côtes, et la création, sous forme de guichet unique, de l'Etablissement de maintenance de la Flotte. Au lieu des concessions et des changements de portée restreinte du passé, les travailleurs et la direction pouvaient désormais collaborer à part entière à un projet de refonte sans précédent et d'ampleur nationale en vue de combiner la main-d'oeuvre civile et militaire, d'éliminer deux paliers de gestion, de fusionner deux niveaux de supervision, de repenser des modes cruciaux d'exécution et de réduire les dépenses d'environ 23 p. 100, le tout en moins de deux ans!

L'Etablissement de maintenance de la Flotte consomme beaucoup de ressources. La valeur de l'équipement dans l'un des chantiers seulement se chiffre dans les millions de dollars. Dans une ère de restrictions financières extrêmes, où chaque dépense doit être justifiée, les stratégies du Programme d'amélioration continue, découlant de l'alliance conclue entre les syndicats et la direction, permettent de réaliser des économies sans oublier la perspective humaine. Par exemple, on négocie désormais les marchés avec l'apport des clients afin de leur offrir le meilleur service possible. Aux termes de ces marchés, on peut

INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES» EXEMPLAIRE : #23

CONFRONTATION → COMPROMIS
→ COOPÉRATION

CONCLUSION D'UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE
SYNDICALE-PATRONALE

répercute directement, d'emblée, sur la capacité opérationnelle de l'Unité.

Le virage s'est produit durant la guerre du Golfe, en 1990, quand le personnel du chantier maritime a fait preuve d'un prodigieux esprit d'équipe afin d'équiper et de préparer rapidement les navires qui devaient partir pour le golfe Persique. Vu la situation critique, on n'avait pas de temps à perdre à cause de la paperasserie ou de conflits internes. Tous ont donc travaillé à l'unisson pour accomplir le travail le plus rapidement et le mieux possible. Les syndicats et la direction se sont ainsi aperçu qu'on pouvait mieux exploiter l'Unité de radoub. La crise a également fait ressortir les lacunes du système en place.

En tirant profit de l'expérience acquise lors de cette situation de crise, la direction a mis sur pied, en 1991, le Conseil pour l'amélioration continue (CAC). Celui-ci a alors lancé le Programme d'amélioration continue (PAC), fondé sur la méthode Juran de "GQT". Le CAC s'est vite aperçu qu'il était

Le travail de l'Unité de radoub (Atlantique) à Halifax consiste à remettre en état les navires du Commandant des Forces

maritimes de l'Atlantique. Sa principale tâche est d'effectuer rapidement les réparations qui s'imposent pour garder les navires canadiens en état de naviger. Des milliers d'employés civils collaborent avec le personnel militaire à cette fin.

Dans le passé, les relations entre les syndicats et la direction ont été parfois tendues. Les griefs et les demandes d'arbitrage des employés syndiqués étaient monnaie courante, tout comme le rejet, par la direction, de la plupart des griefs. Toute mesure de coopération ou de compromis était vue comme un signe de faiblesse plutôt que de force. Mais les choses ont changé.

Depuis 1990, les syndicats et la direction ont appris à travailler main dans la main et à ne plus freiner le progrès. Ils assument désormais collectivement la responsabilité de l'essor de ce qu'on a rebaptisé, l'Établissement de maintenance de la Flotte. Ce qui semble être un simple changement de mentalité s'est

LES BILLETS DE
«PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétariat du Conseil du Trésor, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en oeuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le
(613) 957-2549
(télécopieur) (613) 954-9094



CAI
TB
-ISSTreasury Board of Canada
SecrétariatSecrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #24

"BEST PRACTICE" NOTES



"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549
(fax) (613) 954-9094

SPECIAL FUND HELPS TURN IDEAS INTO REALITY



Imagine a million-dollar fund:

- *used solely for internal cost-saving or efficiency-based projects or activities;*
- *that allows employees to submit their innovative ideas to a multi-level, cross-functional committee that guarantees that all proposals will*

be fairly evaluated; and where the payback to the fund can be in real dollars, or in improved efficiencies.

Sound good? The Department of Justice has one.

In 1995, the Department of Justice created a \$1.5-million annual allocation (for a three-year period) to stimulate innovation throughout the department.

This fiscal experiment, called the "Departmental Investment Fund," encourages employees to contribute ideas for projects or activities that will reduce costs or improve efficiency within the Department.

How does it work?

Very simply. Interested applicants receive an information package outlining the funding process and criteria. If they need advice or guidance in the preparation of their submissions, help is available within the department. After applicants flesh out their ideas, proposals are submitted to the Investment Fund Committee (IFC).

The IFC, which is comprised of members from across the department and chaired by the Director of the Renewal Secretariat, meets on a regular basis to review funding requests. Operating with a minimum of formality and delay, committee members assess the potential risks in each proposal, and its anticipated efficiencies and effectiveness. Their funding decisions are based on specific criteria, and are usually made the same day a proposal is reviewed by the Committee.

The way it was...

In the past, a formal set of funding criteria focused on

departmental savings that had to be realized from the implementation of the projects. Applicants would receive funding on the condition that they eventually reimburse the fund in full, and return a portion of the 'savings' generated by the project. In essence, the fund operated like a bank: it was expected that all monies given in support of projects would eventually be repaid by the sponsoring sectors.

Lessons learned

This approach proved to be a little inflexible and may have discouraged some applicants from coming forward. So, by the end of the 1995/96 fiscal year, the committee tempered the criteria to consider not only submissions that offered a definite potential for monetary payback, but also those that demonstrated potential in terms of efficiency gains. Higher "risk" proposals (i.e. in terms of non-repayment to the Fund) were also accepted for consideration by the committee.

In some cases IFC relaxed the expectation of 'unconditional payback'. Projects that could generate savings - whether in real dollars, *or* in terms of improved efficiencies (including the notion of 'cost-containment') - were

welcomed by the committee. In addition, the committee placed renewed emphasis on the ability of proposals to demonstrate innovation.

The way it is...

From these changes came the criteria that are in use today. Projects are initially assessed with respect to their potential to generate savings (including efficiencies). If they meet this criteria, they are evaluated further with regard to the nature and quantity of the potential savings or efficiencies, the possibility of fund 'payback,' *and* the extent to which the project is innovative.

The concept of 'profit-sharing' (i.e., the sharing of any savings between the sponsoring sector and the Investment Fund) has now been formally eliminated from the criteria.

More lessons learned

As the Investment Fund criteria evolved over the course of the past two years, so has the focus and composition of the committee. For example, in the first year of operation, the IFC felt the need to enhance its cross-functional expertise and invited representatives from informatics and administrative support to join the group. The additional skills and

knowledge of these newer members, complementing existing expertise, have significantly contributed to the IFC's capacity to better assess the varied proposals.

What's been approved for funding?

The departmental Investment Fund is now in its third year of operation. It has funded approximately 23 projects from every sector of the department, including regional offices. The projects vary in size, scope and duration and include everything from small localized projects to components of larger department-wide initiatives. They include various re-engineering activities, enhancements to the information on the Department of Justice Internet site, dispute resolution activities in an area of litigation practice, debt collection activities and the development of an automated travel administration process, to name but a few.

In March 1998, the original mandate of the Investment Fund initiative will come to an end. To assist the department in determining the future of the fund, the Renewal Secretariat will follow up with previously funded projects and activities to determine the effects they have had on operations. In

early 1998, an assessment report covering all Investment Fund activities will be produced along with recommendations for the future of the Fund.

For more information, please contact:

Sharon Bowles, Department of Justice, (613) 991-8219; (fax) 992-6340.

Prepared by Terri Doherty, Treasury Board Secretariat

Submitted by Sharon Bowles, Department of Justice

by mail to:

Terri Doherty
Government Review and
Quality Services
Treasury Board of Canada,
Secretariat
300 Laurier Avenue,
9th Floor West
Ottawa, Ontario K1A 0R5

September, 1997

PLEASE NOTE

Readers are asked to view electronic versions of *Innovations: Best Practice Notes* either on the TBS Home Page on GENet (the federal government's internal network) at <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/> or on the Internet at <http://www.tbs-sct.gc.ca/> under "What's New on This Site" or "Key Policies and Publications for the Management of the Federal Government/Quality Service."

We want you to share your stories on what's working better than before and why.

Please send your stories electronically to doherty.terri@tbs-sct.gc.ca; by fax to (613) 954-9094; or

Faites-nous part, dans un article, de ce qui fonctionne mieux qu'auparavant et pourquoi.

Prière de le transmettre, par voie électronique, à doherly.terri@tbs-sci.gc.ca, par télécopieur au (613) 954-9094, ou encore par courrier à l'adresse suivante

Terri Doherly
Revue gouvernementale et services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor
300, Laurier
9^e étage, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

Septembre, 1997

d'évaluation couvrant toutes les activités liées au Fonds d'investissement ainsi que des recommandations sur l'avenir du Fonds.

Pour de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez communiquer avec Sharon Bowles, au ministère de la Justice, par téléphone, au (613) 991-8219, ou par télécopieur, au (613) 992-6340.

Présenté par Sharon Bowles, ministre de la Justice, Préparé par Terri Doherty, Secrétaire du Conseil du Trésor

NOTA

On peut consulter la version électronique de *Innovations - Les billes de pratiques exemplaires* soit à la page d'accueil du SCT sur le REG (réseau interne du gouvernement fédéral à l'adresse <http://publisservice.tbs-sct.gc.ca/> ou sur Internet à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/>, à la rubrique *Quoi de neuf sur ce site* ou à la rubrique *Politiques et publications principales pour la gestion du gouvernement fédéral/Services de qualité*

propositions qui lui sont présentées.

Quels projets ont été acceptés pour être financés?

Le Fonds d'investissement ministériel existe maintenant depuis trois ans. Il a permis de financer quelque 23 projets représentant tous les secteurs ministériels, notamment les bureaux régionaux. Ces projets varient en importance et quant à leur portée et à leur durée, allant des petits projets locaux aux volets d'initiatives plus importantes visant l'ensemble du Ministère. Ils concernent, entre autres, diverses activités de restructuration, l'amélioration de l'information sur le ministère de la Justice consignée dans son site Internet, la résolution des différends concernant les pratiques litigieuses, le recouvrement des créances ainsi que l'élaboration d'un processus informatisé de gestion des voyages.

Le mandat initial du Fonds d'investissement expirera en mars 1998. Pour aider le Ministère à définir l'avenir du Fonds, le Secrétaire du Fonds, le Secrétaire le suivi des activités et des projets fondés antérieurement par le Fonds, afin d'évaluer leur incidence sur les activités. On présentera donc, au début de 1998, un rapport

en fonction des économies potentielles qu'ils permettraient de réaliser (y compris les gains d'efficacité). S'ils satisfont à ce premier critère, ils sont ensuite évalués en fonction de la nature et de l'importance des économies ou des gains d'efficacité potentiels, de la possibilité de récupération des fonds et du niveau d'innovation.

On a officiellement éliminé des critères de financement le concept de partage des profits, c.-à-d., le partage de toute économie entre le secteur public et le Fonds.

Autres leçons tirées

Tout comme les critères de financement, les facteurs de recrutement des membres du Comité et les spécialités de ce dernier se sont précisés au cours des deux dernières années. Lors de la première année d'exploitation du Fonds, par exemple, le CFI a senti le besoin de renforcer ses compétences interfonctionnelles et il a invité des représentants des secteurs de l'informatique et du soutien administratif à se joindre à lui. Les compétences et les connaissances supplémentaires de ces nouveaux membres ont permis de compléter les compétences existantes du CFI, qui peut ainsi beaucoup mieux évaluer les diverses

Une bonne idée? Eh bien! Le ministère de la Justice possède déjà un tel fonds!

En 1995, le ministère de la Justice a instauré une allocation annuelle de 1,5 million de dollars (pour une période de trois ans), afin de favoriser les innovations dans l'ensemble du Ministère. Ce projet financier expérimental, appelé le "Fonds d'investissement ministériel", incite les employés à présenter leurs idées sur des projets ou des activités visant la réduction des coûts ou l'amélioration de l'efficacité au sein du Ministère.

Comment cela fonctionne-t-il?

De façon très simple. On transmet aux personnes intéressées une troussée d'information décrivant le processus et les critères de financement. Si elles ont besoin de conseils ou d'indications pour préparer leurs soumissions, elles peuvent en obtenir au Ministère. Lorsque les candidats ont formulé leurs idées, les propositions sont présentées au Comité du fonds d'investissement (CFI). Le CFI est composé de membres qui proviennent de divers secteurs du Ministère et il est présidé par le

directeur du Secrétariat du renouveau. Il se réunit à intervalles réguliers pour examiner les demandes de fonds. Les membres, qui ne sont soumis qu'à un minimum de formalités et qui peuvent donc agir rapidement, évaluent les risques éventuels de chaque proposition ainsi que les gains escomptés sur les plans de l'efficacité. Le Comité prend ses décisions en matière de financement à partir de critères particuliers, généralement la même journée où les propositions sont examinées.

Mode de fonctionnement antérieur

Leçons tirées

On s'est aperçu que cette approche était quelque peu rigide et qu'elle avait peut-être empêché des personnes de présenter leurs idées. C'est pourquoi, à la fin de l'exercice 1995-1996, le Comité a assoupli les critères de financement afin d'inclure non seulement les présentations comportant un potentiel marqué relativement aux retombées monétaires, mais aussi celles dotées de potentiel concernant les gains d'efficacité. Le Comité a également accepté d'examiner les propositions présentant des risques plus élevés quant au remboursement au Fonds.

Dans certains cas, le CFI a aussi atténué les attentes de "retombées inconditionnelles". Il a bien accueilli des projets qui permettaient de réaliser des économies en dollars réels ou par l'amélioration de l'efficacité (y compris la notion de "limitation des coûts". En outre, le Comité a accordé une importance accrue aux propositions novatrices.

Mode de fonctionnement actuel

Les critères utilisés actuellement résultent des modifications apportées antérieurement. En premier lieu, les projets sont évalués

INNOVATIONS

Secrétariat du Conseil du Trésor
Treasury Board of Canada
Secretariat
du Canada



LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES» Numéro 24

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées. Y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en œuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le
(613) 957-2549
(télécopieur) (613) 954-9094

UN FONDS SPÉCIAL AIDANT À CONCRÉTISER UNE IDÉE



- Imaginez un fonds d'un million de dollars :
- utilisez uniquement pour des projets ou des activités internes permettant de réaliser des économies ou axes sur l'efficacité; permettant aux employés de présenter des idées novatrices
- dont les remboursements pourraient s'effectuer en dollars réels ou sous forme d'amélioration de l'efficacité.
- à un comité interfonctionnel à paliers multiples, qui garantirait que toutes les propositions sont évaluable; dont les

INNOVATIONS

"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #25

"BEST PRACTICE" NOTES



"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549
(fax) (613) 954-9094

A GOVERNMENT RESOURCE FREE TO TEACHERS AND SCHOOLS!



Canadian Communities Atlas

For schools looking for a practical, on-line project based on their curriculum, this project is ideal.

The Canadian Communities Atlas is an Internet-based network of community atlas sites created by teachers and students in partnership with the GeoAccess Division of The Canada Centre for Remote Sensing (part of Natural Resources Canada).

The goal of the Canadian Communities Atlas is to create a national resource of geographic information by

assisting schools in creating an Atlas of their community, based on a solid geographical framework. The combination of national information from GeoAccess, and community-based information from schools, will permit students to attain both a local and national perspective of many relevant geographic subjects.

GeoAccess, creator and publisher of the National Atlas of Canada, has for many decades cultivated an

expertise within government for bringing together geographic information of all types and forms. Now, in partnership with the Teacher's Advisory Group of the Canadian Council for Geographic Education, they are bringing an Internet-based Community Atlas Project to schools across Canada.

Building on the past success of the National Atlas on Schoolnet, the Canadian Communities Atlas Project offers an easy-to-use format that can be adapted to any curriculum. The atlas is designed around a geographical framework of physical, economic and human themes. Links to related national mapping at the GeoAccess web site permit students to see both the local and national perspectives of many relevant geographic subjects.

In September 1997, GeoAccess began the process of looking for schools in every province and territory to participate in the project. Four months later as of January 1, 1998, **80** schools from all over Canada had signed on to participate!

All the necessary documentation is supplied to participating schools at no cost. This includes prepared web-page templates and ongoing support. The project time-lines are very

flexible and can be adapted to any timetable; schools can develop their atlas site as their time and resources allow. Community Atlas's can grow, over time, to become a complete geographical compendium of a community. Every Community Atlas in the project becomes a resource to be used by anyone and any school with Internet access.

The project has been designed with the help of an advisory group of teachers representing all grade levels and every province and territory in Canada. The simplest, most effective and inexpensive software has been selected for use in this project. All of it available at no cost on the Internet to teachers and schools. The web-page templates have been created by students and tested by teachers to be quick and easy to learn and use. While this project uses technology, it has been designed so that the technology complements rather than dictates classroom activity. The Canadian Communities Atlas is within the reach of any teacher *regardless of technical experience*. A teacher on staff part-time at GeoAccess supplies technical support and suggestions to help other teachers work through this project.

The project is ideal for teachers looking for a practical and relevant on line project based on individual curriculum. Schools and teachers interested in participating can visit the Canadian Communities Atlas project web site at: <http://cgdi.gc.ca/ccatlas>

Subject areas:

Listed below is the geographical framework into which atlas content can be placed.

Physical Geography:

- Geology
- Tectonics
- Gradation
- Climate
- Soil
- Vegetation
- Oceanography
- Hydrology
- Environment

Human Geography:

- Demographics
- First Nations
- Cultures and Ethnic
- Origins
- Settlement
- Vital Statistics
- Language & Education
- Social Indicators
- Politics
- Recreation
- Local Notables

Economic Geography:

- Forestry Industry
- Farming Industry
- Mining Industry
- Fishing Industry
- Other Primary Industries
- Secondary Industry

Tertiary Industry
Quaternary Industry
Community Employment
Tourism Industry

Language:

The project can be done in English or French or both. In addition, any other language element can be added that reflects the make-up of a community.

Software needed:

All the necessary software comes with a computer's operating system or is freely available over the Internet. Any other software such as web authoring software that a teacher may already use is also perfectly acceptable. The intention is not to restrict anyone's ability to participate. We start by suggesting the simplest and most economical way to begin. There are many other possibilities that teachers can explore when they are ready.

Other requirements:

This project is not intended to be a school's home page but a component of what a school might be doing on the Internet. Schools should already be working with the Internet or be in the process of beginning to work with it.

Registration procedure:

To register, we ask that interested teachers visit our web site at:

<http://cgdi.gc.ca/ccatlas> and look at the additional information that describes and illustrates this project. Once satisfied, or even if there are questions, please go to the 'Contact the project team' section. In this section, send an e-mail with questions or fill in the CCAtlas teacher registration form. Once this is submitted and received, a resource kit will be mailed.

Time lines:

Because this project spans many jurisdictions, there are no specific timelines. As circumstances and situations will vary, teachers will have the freedom to decide what gets done and when as they are the ultimate decision makers for their projects.

Added comments:

We are committed to the long-term support, progress and growth of this project. We will do whatever we can to make the Canadian Communities Atlas a reality for all schools in Canada.

To participate in or ask any questions about the Canadian Communities Atlas Project, send inquiries to: CCAtlas@ccrs.nrcan.gc.ca

Submitted by
R. Eric Kramers
GeoAccess Division
Geomatics Canada
650-615 Booth Street
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0E9

(613) 947-6267
(613) 947-2410 (fax)
Eric.Kramers@geocan.nrcan.gc.ca

Produced by Terri Doherty,
Treasury Board of Canada
Secretariat

February, 1998

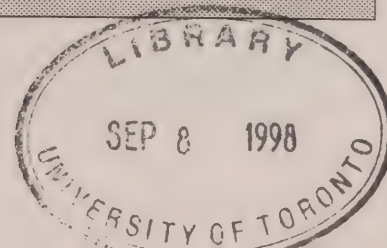
PLEASE NOTE

Readers are asked to view electronic versions of *Innovations: Best Practice Notes* either on the TBS Home Page on GENet (the federal government's internal network) at <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/> or on the Internet at <http://www.tbs-sct.gc.ca/> under "What's New on This Site" or "Key Policies and Publications for the Management of the Federal Government/Quality Service."

Share your stories on workplace improvements! Let others learn from your experiences.

Please send your stories electronically to doherty.terri@tbs-sct.gc.ca; by fax to (613) 954-9094; or by mail to:

Terri Doherty
Innovative and Quality
Services
Treasury Board of Canada,
Secretariat
300 Laurier Avenue,
9th Floor West
Ottawa, Ontario K1A 0R5



Partagez vos expériences
des améliorations en milieu
de travail! Elles pourront
rendre service à des
collègues.

Acheminez vos expériences
par voie électronique à
dohertry.terri@tbs-sct.gc.ca;
télécopieur (613) 954-9094;
adresse postale :

Terri Doherty
Division de la revue
gouvernementale et des
services de qualité
Secrétariat du Conseil du
Trésor du Canada
300, avenue Laurier Ouest,
9^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

devenir une réalité pour toutes les écoles du Canada. Pour participer au projet ou pour en savoir davantage sur l'Atlas des communautés canadiennes, il suffit de communiquer avec :

CCAtlas@ccrs.mrcan.gc.ca

Présenté par :

R. Eric Kramers
Division GéoAccès
Géomatique Canada
650-615, rue Booth
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0B9
(613) 947-6267
(613) 947-2410 (télécopieur)
Eric.Kramers@geocan.mrcan.gc.ca

Produit par Terri Doherty,
Secrétariat du Conseil du
Trésor du Canada

Février, 1998

PRIERE DE NOTER

Les lecteurs sont priés de consulter la version électronique d'innovations : *Billets de pratiques exemplaires* soit à la page d'accueil du SCT sur GENet (le réseau interne du gouvernement fédéral) à <http://publiservice.lbs-sct.gc.ca/> ou sur Internet à <http://www.lbs-sct.gc.ca/> sous la rubrique «Quoi de neuf sur ce site» ou «Publications et politiques principales pour la gestion du gouvernement fédéral/Service de qualité».

Géographie économique :

Industrie forestière

Industrie agricole

Industrie minière

Industrie de la pêche

Autres industries

primaires

Industrie secondaire

Industrie tertiaire

Industrie quaternaire

Emploi communautaire
Industrie du tourisme

Langue :

Le projet peut être organisé

en anglais, en français ou

dans les deux langues. De

plus, on peut ajouter tout

autre élément linguistique

qui reflète la vie d'une

communauté.

Logiciel requis :

Le logiciel requis

accompagne le système

d'exploitation d'un ordinateur

ou il est offert gratuitement

sur Internet. Tout autre

logiciel (p. ex. un

système-auteur Web) qu'un

enseignant utilise déjà est

parfaitement acceptable. On

ne veut exclure personne qui

désire participer. Au début,

on indique la façon la plus

simple et la plus économique

de participer. Il existe

plusieurs autres possibilités

que les enseignants pourront

examiner en temps et lieu.

Autres exigences :

Ce projet ne représente

aucunement la page d'accueil

d'une école, mais bien un

élément des démarches

Internet de l'école. Les

écoles devraient déjà utiliser

Internet ou être sur le point

de l'utiliser.

Modalités d'inscription :

Nous demandons aux

enseignants qui désirent

s'inscrire de visiter notre site

Web à l'adresse :

<http://cgdi.gc.ca/ccatlas> et

d'examiner l'information qui

décrit et qui illustre le projet.

La prochaine étape consiste

à se rendre à la section

«Communiquer avec l'équipe

du projet», où l'on peut

transmettre un message

électronique avec des

questions ou remplir le

formulaire d'inscription

CCAtlas pour les

enseignants. Une fois ce

formulaire reçu, une trousse

documentaire sera mise à la

Échéances :

Puisqu'il s'agit d'un projet qui

englobe plusieurs secteurs, il

n'y a pas d'échéances

particulières. Selon les

circonstances et leur propre

situation, les enseignants

sont libres de décider quoi

faire et quand le faire.

Remarques

supplémentaires :

Le soutien à long terme, le

succès et la croissance de ce

projet nous tiennent à coeur.

Nous ferons tout notre

possible pour que l'Atlas des

communautés canadiennes

GéoAccès, qui a créé et publié l'Atlas national du Canada, s'occupe, en collaboration avec le Comité consultatif des enseignants du Conseil canadien pour l'enseignement de la géographie, de promouvoir un projet d'atlas communautaires axé sur Internet dans les écoles du pays tout entier.

Fort du succès remporté par l'Atlas national sur Schooinet, le projet de l'Atlas des communautés canadiennes fait appel à une structure conviviale qui se prête à tout programme d'étude. L'Atlas est conçu en fonction d'un cadre géographique de thèmes physiques, économiques et humains. Des liens établis avec des éléments cartographiques nationaux du site Web de GéoAccès permettent aux élèves de considérer les aspects tant locaux que nationaux de nombreux thèmes géographiques pertinents.

En septembre 1997, GéoAccès s'est mis à chercher, dans chaque province et territoire, des écoles qui participeraient au projet. Quatre mois plus tard (à compter du 1^{er} janvier 1998), 80 écoles dans l'ensemble du Canada étaient engagées à participer! Les écoles participantes reçoivent gratuitement toute la documentation nécessaire,

y compris des gabarits de page Web et un soutien continu. Les échéances du projet sont très souples et elles peuvent s'adapter à tout calendrier; les écoles peuvent élaborer leur site atlas lorsque le temps et les ressources le permettent. Avec le temps, l'atlas communautaire peut prendre de l'ampleur et constituer une synthèse géographique complète d'une communauté. Chaque atlas communautaire du projet devient une ressource que peuvent utiliser toute personne et toute école ayant accès à Internet.

Le projet a été mis sur pied avec l'aide d'un Comité consultatif d'enseignants qui représente tous les niveaux scolaires de toutes les provinces et territoires du Canada. On a choisi pour ce projet le logiciel le plus simple, le plus efficace et le moins coûteux. Le tout est offert aux enseignants et aux écoles gratuitement sur Internet. Les gabarits de page Web ont été créés par des élèves et mis à l'essai par des enseignants; leur utilisation s'apprend facilement. Ce projet se fonde sur la technologie, mais il a été conçu de façon que la technologie complète les activités scolaires au lieu de les dominer. L'Atlas des communautés canadiennes est à la portée de tout enseignant, peu importe son expérience technique. Le

personnel de GéoAccès compte un enseignant à temps partiel qui assure le soutien technique et offre des conseils aux enseignants qui participent au projet. Il s'agit d'un projet idéal pour les enseignants qui cherchent une activité pratique et pertinente, en direct, axée sur le programme d'étude. Les écoles et les enseignants qui s'intéressent au projet pourront visiter le site Web du projet de l'Atlas des communautés canadiennes à l'adresse : <http://cgdi.gc.ca/ccatlas>

Domaines :

On trouvera ci-dessous les domaines géographiques dont peut traiter l'atlas :

Géographie physique :

Géologie

Tectonique

Evolution du relief

Climat

Sols

Végétation

Océanographie

Hydrologie

Environnement

Géographie humaine :

Démographie

Premières nations

Cultures et origines ethniques

Peuplement

Statistiques importantes

Langue et éducation

Indicateurs sociaux

Politique

Loisirs

Notables locaux



INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Numéro 25

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES»

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont pour but de communiquer les pratiques qui sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont comme objectif de partager l'information pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à créer leurs propres moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence en matière de la prestation de services.



Les billets de «Pratiques Exemplaires» sont publiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, Division de la revue gouvernementale et des services de qualité. Vos idées et suggestions sont appréciées, y compris vos exemples de pratiques ministérielles innovatrices qui sont mises en oeuvre dans les bureaux locaux ou régionaux.

Pour plus d'informations, composez le
(613) 957-2549
(télécopieur) (613) 954-9094

Atlas des communautés canadiennes



UNE RESSOURCE GOUVERNEMENTALE GRATUITE
POUR LES ENSEIGNANTS ET LES ÉCOLES!

Il s'agit d'une activité idéale pour les écoles à la recherche d'un projet en direct fondé sur leur programme d'étude.

L'Atlas des communautés canadiennes représente un réseau de sites d'atlas

créé par des enseignants et des élèves en collaboration avec la Division GéoAccès du Centre canadien de télédétention (qui fait partie de Ressources naturelles Canada). GéoAccès s'occupe depuis plusieurs décennies, au sein du gouvernement, de

rassemblement des informations géographiques de tous types. L'Atlas des communautés canadiennes a comme but de constituer une ressource nationale d'informations géographiques et d'aider les écoles à établir un atlas de leur communauté en fonction de solides principes géographiques. La fusion d'informations nationales de GéoAccès et d'informations communautaires des écoles permettra aux élèves de considérer les aspects tant locaux que nationaux de nombreux thèmes géographiques.

Canada

CAI
TB
-155

Treasury Board of Canada
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

INNOVATIONS

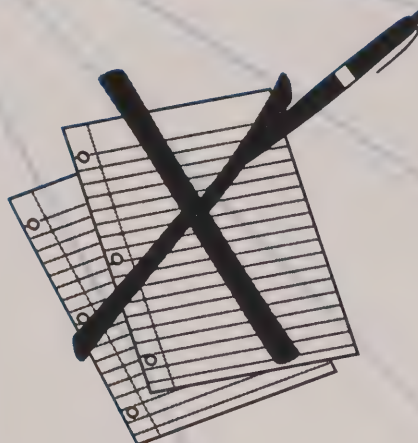
"BEST PRACTICE" NOTES

ISSUE: #26

"BEST PRACTICE" NOTES



"Best Practice" Notes are intended to communicate new or exemplary practices. The Notes are a mechanism designed for sharing information in order to increase awareness and to stimulate readers to consider their own ways of promoting innovation and excellence in the provision of their services.



CORPORATE TIME AND LEAVE REPORTING SYSTEM AT STATISTICS CANADA

"Best Practice" Notes are published by the Treasury Board Secretariat, Government Review and Quality Services Division. Ideas and suggestions are most welcome including departmental examples of innovative practices from local or regional offices.

For further information, contact
(613) 957-2549
(fax) (613) 954-9094

How would you like a simple, powerful, centralized electronic tool that will accept future enhancements and technologies in order to be able to do the following: report and calculate work time; integrate work time and leave time requirements; and approve leave time?

In Statistics Canada, where over 2,000 projects are

matrix-managed, it's easy to understand how essential a paperless system can be to capture work time data.

The Automated Time Reporting System (ATRS) was introduced to Statistics Canada's 5,200 employees in 1991. It has eliminated approximately 220,000 time reporting forms annually.

Two years later, a leave time module was added to ATRS,



again replacing a paper-based system. This enhancement gives employees on-line advantages when applying for leave or requesting leave approval, leave balances and summaries, and for facilitating administrator-based reports. A further 80,000 forms were eliminated.

ATRS is evolving into ATRSNET

Currently in the last project phase, ATRSNET will be Year 2000 compliant and take full advantage of Web technology. It will be a simplified, more powerful, centralized application that will accept future enhancements and technologies. It will provide faster, more efficient service, increased dependability, integrated work time and leave time reporting, auto calculation of leave time, integrated electronic mail, thorough on-line help, better search tools, and on-line access by managers to staff leave reports. ATRSNET, containing all the functionality of the original system plus significant new ones, is expected to be implemented in all Statistics Canada offices in the Fall of 1998.

Welcome to the Future - ATRSNET

It works by entering your assigned password and username. Your username will be displayed for each subsequent use although you can change your password at any time. You select your supervisor's name and language preferences using the system's **Preferences** feature. You indicate your standard work hours and whether you work part time or a compressed work week. The hours of work you select are automatically applied as defaults in the autocalculator of leave time. Once you've identified your province of work, the system not only takes into consideration statutory holidays when auto calculating leave time, it also inhibits users from applying for leave on these days.

Pop-up messages containing information from the system administrator may appear when you start. E-mail is incorporated allowing users to communicate with their supervisors and system administrators.

ATRSNET users have access to three distinct modules in the system: Work Time entry, Leave Time entry, and as already mentioned, Preferences. From any screen Help, Feedback, and Home are always available.

The Work Time Entry reporting system shows the number of regular hours needed for a particular period. Weeks for which all required hours have been entered are marked 'completed,' incomplete weeks are marked with symbols. Any week can be accessed through dropdown menus. Only after the required number of hours have been entered can an entry be saved. A prompt will tell you to save the data. Entries can be added, but until all the required time entries are completed and saved, the week will remain identified as 'incomplete'.

To fill out Leave Time requests the leave category and code are selected by clicking on the drop-down menu. Start and end dates are selected using a calendar in a corner of the form; leave time is calculated automatically using the calendar.

You can also:

- send a comment about the leave request to your supervisor through the Comment box;
- send your request to the supervisor already noted in the Preferences module, or select the appropriate supervisor from a list in the dropdown menu;
- cancel the leave application;

- show your leave balances and leave summary; or
- show the minutes-to-hours through a conversion table.

Details relating to Group and Collective Agreements are shown to the employee submitting the leave application. You can amend pending and approved leave requests. However, any amended leave must be re-approved.

Your leave request is approved by your manager with a click of a button. Information relating to that request will appear on the right-hand side in a gray shaded area. If required, the request can be forwarded to another supervisor whose name can also be selected from the dropdown list of supervisors.

Sounds Good?

The first version of the automated time and leave reporting system will be phased out soon and interest in the new ATRSNET system is growing. Other federal organisations as well as consulting firms have approached Statistics Canada wanting to know more about use of this new technology. Optimism is high that the new system will not only meet, but exceed, organizational and employee expectations.

For more information contact: Jean Chartrand, Senior Project Manager, Statistics Canada at (613) 951-7222; (613) 951-5102 (fax) or by e-mail at charjean@statcan.ca;

or Marc Desjardins, Acting Director, Statistics Canada at (613) 951-1436, or by e-mail at desjmar@statcan.ca.

Submitted by Jean Chartrand
Statistics Canada

Produced by Terri Doherty
Treasury Board of Canada
Secretariat

June, 1998

PLEASE NOTE

Electronic versions of *Innovations: Best Practice Notes* can be viewed either on the TBS Home Page on GENet (the federal government's internal network) at <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/> or on the Internet at <http://www.tbs-sct.gc.ca/qs> under "Policies and Publications."

Share your workplace improvements! Let others learn from your experiences.

Please send your stories, or feedback on *Innovations: Best Practice Notes*, electronically to doherty.terri@tbs-sct.gc.ca; by fax to (613) 954-9094; or by mail to:

Terri Doherty
Innovation and Quality
Services
Treasury Board of Canada,
Secretariat
140 O'Connor Street,
11th Floor East
Ottawa, Ontario K1A 0R5

Secrétariat du Conseil du
Trésor du Canada
140, rue O'Connor
1^{er} étage est
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

(télécopieur) ou par courrier électronique à l'adresse charjean@statcan.ca. ou avec Marc Desjardins, directeur par intérim, Statistique Canada, 951-1436, ou par courrier électronique à l'adresse desjmar@statcan.ca. Présenté par Jean Chartrand Statistique Canada Produit par Terri Doherty Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada Juin 1998

À NOTER

On peut consulter la version électronique d'*Innovations - Billees de pratiques exemplaires* à la page d'accueil du SCT sur GENet (le réseau interne de l'administration publique fédérale) à l'adresse <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/> ou sur Internet à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/q/s> sous la rubrique *Politiques et publications*.

Partagez vos améliorations apportées en milieu de travail! Permettez aux autres de tirer des leçons de votre expérience. Prière d'envoyer vos récits ou vos observations au sujet d'*Innovations - Billees de pratiques exemplaires* par la voie électronique à dohertry.terri@tbs-sct.gc.ca; par télécopieur au (613) 954-9094; ou par la poste à l'adresse suivante : Terri Doherty Division de la revue gouvernementale et des services de qualité

pouvez modifier les demandes de congé en instance et approuvées. Les demandes modifiées doivent toutefois être réapprouvées. Votre gestionnaire approuve votre demande de congé en cliquant sur un bouton. L'information relative à cette demande apparaît du côté droit de la zone ombragée. S'il le faut, la demande peut être acheminée à un autre supérieur dont le nom peut être sélectionné dans la liste déroulante des supérieurs.

Intéressé?

La première version du système automatisé de rapports de temps et de congés sera bientôt graduellement abandonnée alors que l'intérêt grandit pour le nouveau SART INTERNET. D'autres organismes fédéraux ainsi que des firmes de consultant ont fait part à Statistique Canada de leur intérêt en le système et veulent en savoir plus long sur l'utilisation de cette nouvelle technologie. À Statistique Canada, on est persuadé que le nouveau système sera non seulement à la hauteur des attentes de l'organisation et des fonctionnaires, mais qu'il les dépassera. Pour en savoir plus long, veuillez communiquer avec Jean Chartrand, gestionnaire principal du projet, Statistique Canada au (613) 951-7222; (613) 951-5102

des inscriptions, mais tant que toutes les inscriptions de temps n'auront pas été entrées et sauvegardées, la semaine continuera de porter la mention «incomplète». Pour remplir des demandes de congés, on sélectionne la catégorie et le code de congé en cliquant sur le menu déroulant. On sélectionne les dates de début et de fin au moyen d'un calendrier qui figure dans un coin de la formule; le temps de congé est calculé automatiquement au moyen du calendrier.

Vous pouvez aussi :

- envoyer une observation à votre supérieur au sujet de la demande de congé dans la boîte des observations;
- envoyer votre demande au supérieur dont le nom a déjà été précisé dans le module des préférences, ou sélectionner le supérieur intéressé à partir de la liste offerte dans le menu déroulant; annuler la demande de congé;
- faire apparaître votre résumé et votre solde de congés;
- faire apparaître les minutes au moyen d'une table de conversion. Les détails relatifs aux conventions collectives et de groupes sont indiqués au fonctionnaire qui présente la demande de congé. Vous

Il a permis d'éliminer annuellement environ 220 000 formules de rapports de *temps*. Deux ans plus tard, un module de rapports de congés a été ajouté au ATRS pour remplacer également un système à base de copies papier. Cette amélioration permet aux employés de présenter en direct des demandes de congés ou d'autorisation de congés, des demandes de soldes et de résumés de congés, et elle facilite la présentation des rapports des administrateurs. Il a ainsi été possible d'éliminer 80 000 autres formules.

Le système ATRS devient le SART INTERNET

Actuellement à la dernière étape du projet, ce système sera conforme aux exigences du passage à l'an 2000 et tirera pleinement profit de la technologie du Web. Le SART INTERNET sera une application simplifiée, plus puissante et centralisée qui pourra être adaptée aux futures améliorations et percées technologiques. Il assurera un service plus rapide et plus efficace, offrira une fiabilité accrue, une fonction intégrée de rapports de temps de travail et de congés, le calcul automatique des congés, le courrier électronique intégré, une aide complète en direct, de meilleurs outils de

recherche, et il permettra aux gestionnaires d'accéder en direct aux rapports de congés du personnel. Le SART INTERNET, qui exercera toutes les fonctions de l'ancien système et comportera d'importantes nouvelles caractéristiques, devrait être mis en œuvre dans tous les bureaux de Statistique Canada à l'automne 1998.

Bienvenue dans le monde du futur - le SART INTERNET

Vous n'avez qu'à inscrire votre nom d'utilisateur et le mot de passe qui vous a été attribué. Votre nom d'utilisateur sera affiché à chaque utilisation subséquente, mais vous pouvez modifier votre mot de passe en tout temps. Vous sélectionnez le nom et la langue préférée de votre supérieur au moyen de la caractéristique des **préférences** du système. Vous indiquez vos heures de travail habituelles et vous devez préciser si vous travailliez à temps partiel ou si vous avez opté pour la semaine de travail comprimée. Les heures de travail que vous sélectionnez sont appliquées implicitement dans le calcul automatique des congés. Une fois que vous avez indiqué la province dans laquelle vous travaillez, le système tient non seulement compte des congés fériés

aux fins du calcul des congés, mais il empêche aussi les utilisateurs de demander des congés ces journées-là. Des messages instantanés provenant de l'administrateur du système peuvent apparaître au départ. Comme le courrier électronique est intégré, les utilisateurs peuvent communiquer avec leurs supérieurs et avec les administrateurs du système. Les utilisateurs du SART INTERNET ont accès à trois modules distincts dans le système : saisie du temps de travail, saisie du temps de congé et, tel qu'indiqué, préférences. À partir de tous les écrans, les utilisateurs ont toujours accès aux fonctions d'aide, de rétroaction et d'accueil. Le système de saisie du temps de travail indique le nombre d'heures habituelles qui manquent pour une période donnée. Les semaines relativement auxquelles le nombre d'heures requises a été inscrit portent la mention «terminée»; les semaines incomplètes sont signalées au moyen de symboles. On peut avoir accès à toutes les semaines au moyen de menus déroulants. Une inscription ne peut être sauvegardée qu'une fois que le nombre d'heures requises a été inscrit. Un message vous invitera à sauvegarder les données. On peut ajouter

Statistique Canada en 1991.
5 200 fonctionnaires de
été présenté aux

Le système automatisé de
rapports de temps (ATRS) a
travail.
données sur le temps de
informatisé pour saisir les
système entièrement
pouvoir compter sur un
point il est essentiel de
facile de comprendre à quel
gérés par matrice, il est
plus de 2 000 projets sont
À Statistique Canada, où

*Aimeriez-vous pouvoir
utiliser un outil électronique
simple, puissant et centralisé
qui pourrait être adapté aux
futurs améliorations et
perçues technologiques et
vous permettrait de calculer
le temps de travail et de
faire rapport à ce sujet,
d'intégrer les exigences
relatives au temps de travail
et aux congés et d'approuver
les congés?*

SYSTÈME INTÉGRÉ DE RAPPORTS DE TEMPS ET DE CONGÉS À STATISTIQUE CANADA



INNOVATIONS

LES BILLETS DE «PRATIQUES EXEMPLAIRES» NUMÉRO 26

Secrétariat du Conseil du Trésor
Treasury Board of Canada
Secretariat



Pour plus d'informations, composez le
(613) 957-2549
(télécopieur) (613) 954-9094

Les billets de «Pratiques Exemplaires»
sont publiés par le Secrétariat du Conseil
du Trésor, Division de la revue gouver-
nementale et des services de qualité. Vos
idées et suggestions sont appréciées, y
compris vos exemples de pratiques
ministérielles innovatrices qui sont mises
en oeuvre dans les bureaux locaux ou
régionaux.

Les billets de «Pratiques Exemplaires» ont
pour but de communiquer les pratiques qui
sont innovatrices ou exemplaires. Ils ont
comme objectif de partager l'information
pour sensibiliser et stimuler les lecteurs à
créer leurs propres moyens de promouvoir
l'innovation et l'excellence en matière de la
prestation de services.

LES BILLETS DE
PRATIQUES EXEMPLAIRES»

